



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

“Año de la Universidad Emprendedora”

TEMA DE INVESTIGACIÓN

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO
DIRECTIVO EN EL COLEGIO PÚBLICO DEL PODER CIUDADANO “BENJAMÍN
ZELEDÓN RODRÍGUEZ”, UBICADO EN EL BARRIO EL RECREO, DISTRITO III
MUNICIPIO DE MANAGUA, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2016**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
LA EDUCACIÓN**

Autora: Lic. Ruth del Carmen Ortiz Hernández

Tutora: Dra. Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua 1 de Febrero del año 2018

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

CARTA AVAL

La Suscrita tutora del Programa de Maestría en Administración y Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN- Managua por este medio hace constar que la Tesis de Maestría titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL COLEGIO PÚBLICO DEL PODER CIUDADANO “BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ”, UBICADO EN EL BARRIO EL RECREO, DISTRITO III MUNICIPIO DE MANAGUA, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2016**

Autora: Lic. Ruth del Carmen Ortiz Hernández

Cumple con los requisitos técnicos, metodológicos y científicos de la Investigación Educativa del Ámbito Administrativo así mismo, con el Reglamento de Postgrado de Educación Continua de la UNAN-Managua y la normativa orientada para su presentación. Por lo tanto puede ser defendido.

En calidad de docente tutora, extendiendo la presente Carta Aval a las 5:00pm del día jueves primero de febrero del año dos mil dieciocho.

Atentamente:

Dra.Gloria Villanueva Núñez
Docente Tutora de Tesis

CC.Archivo

DEDICATORIA

Al concluir esta tesis, quiero dedicarla primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, ser el manantial de mi vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día por su infinita bondad y amor.

*A mis padres **Emilda Hernández** y **Pedro Ortiz** quienes sin escatimar esfuerzo algunos, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.*

*A mi hermana **Fania Raquel Ortiz Hernández** por acompañarme a lo largo de mi carrera y motivarme a seguir dando lo mejor de mí.*

*A mi equipo de trabajo **Henry Balmaceda** y **Vania Martínez** gracias por su apoyo y hacer verdadera la frase de Madre Teresa de Calcuta. “Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.*

*A mi tutora la **Dra. Gloria Villanueva**, por su apoyo y paciencia en esta tesis, por haberme transmitido sus conocimientos y llevarme paso a paso a la culminación de la misma.*

*A mi coordinadora de la Maestría **Dra. Magdaly Bautista Lara** por motivarnos a ser estudiantes con espíritu emprendedor en la vida a nivel profesional sin olvidar la calidad humana.*

Para finalizar quiero dedicarle a todos mis docentes, por su tiempo, apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de este IV Cohorte.

Lic. Ruth del Carmen Ortiz Hernández.

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro creador por darme la sabiduría y bendición para poder concluir con éxito esta investigación.

A mi familia por su amor incondicional apoyo en los momentos de desánimos y aflicciones.

A todos los actores educativos que brindaron información sobre esta investigación, que siempre estuvieron dispuestos apoyarme en este proceso investigativo.

*De igual manera a mi tutora **Dra. Gloria Villanueva Núñez** que con su dedicación me orientó en este proceso hasta llegar a su culminación.*

*A mi profesora **Dra. Magdaly Bautista Lara** por acompañarme desde inicios de mi carrera como coordinadora de carrera de Administración Educativa en la licenciatura y ahora este nuevo peldaño de mi maestría.*

Lic. Ruth del Carmen Ortiz Hernández.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, valorar la relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez,” ubicado en el Departamento de Managua del Distrito III, durante el II Semestre del Año 2016.

La temática es de mucha importancia, ya que hoy en día el clima organizacional se ha convertido en un eje fundamental en toda organización, además es una herramienta útil para contribuir a mejorar la calidad de la educación de las instituciones educativas. Por lo tanto las variables estudiadas fueron el Clima Organizacional y Estilo de Liderazgo.

El tipo de estudio es mixto cuantitativo con implicaciones cualitativa, se analizan los resultados de una encuesta aplicada a 64 estudiantes de séptimo a undécimo grado, un grupo focal dirigido a 24 docentes y una entrevista a la directora y subdirector del centro de estudio. A partir de los resultados obtenidos se describe clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo.

Se concluyó que el Clima Organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes.

El liderazgo del equipo directivo es pedagógico y en ocasiones democrático lo que no conduce a la innovación y cambio en los procesos organizativos en función de la calidad de la educación ante esto se plantean recomendaciones al equipo directivo, diseñar una propuesta para la resolución de conflictos y que los maestros tengan conocimiento del mismo, que en su planificación anual integre a los docentes del turno vespertino en las actividades programadas y realizar capacitaciones con mayor frecuencia de acuerdo a las necesidades pedagógicas.

Palabras claves: Organización, Clima, Liderazgo, Dimensión, Relación y Factores.

INDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
RESUMEN.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	3
1.1.1 A Nivel Nacional.....	3
1.1.2 A Nivel Internacional	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
2.1. OBJETIVOS GENERALES.....	9
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
III. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
3.1.1 Orígenes del Clima Organizacional	10
3.1.2 Denominaciones de Clima Organizacional.....	12
3.1.3 Enfoque de Clima Organizacional.....	13
A. Enfoque de Factores Psicológicos Individuales	13
B. Enfoque de Factores Organizacionales	14
<i>Factores que determinan en el clima organizacional.....</i>	14
3.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional	15
A. Dimensión Comunicación Interpersonal	16
B. Dimensiones del Clima Organizacional	16
C. Dimensión Autonomía para Toma de Decisiones	17
D. Dimensión Motivación laboral.....	18
3.1.5 Funciones y características del clima organizacional	18
Funciones del Clima Organizacional	18
3.1.6 Características del Clima Organizacional	19
3.2. EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	21
3.2.1. Definición de Liderazgo	23

3.2.2.	Los rasgos del liderazgo en los directivos	24
3.3.	TEORÍAS DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO	24
3.3.1.	Teoría de la Motivación de Logro.....	25
3.3.2.	Teorías del Comportamiento del Liderazgo	26
3.3.3.	Teorías de Liderazgo por Contingencia	27
3.4.	DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DEL LÍDER.....	27
A.	¿Qué es Líder?	27
B.	Características de un Líder	28
C.	Habilidades del Líder	29
3.5	TIPOS DE LIDERAZGO EN LOS ADMINISTRADORES.....	30
3.6	. EL DIRECTOR COMO LÍDER	32
3.7	. PERFIL DE UN LÍDER	34
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	36
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	39
5.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	39
5.2.	TIPO DE ESTUDIO	40
5.2.1	De acuerdo al alcance	40
5.2.2	Variables del estudio.....	40
5.2.3	Alcance del estudio	40
5.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	41
5.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	42
	Instrumentos Aplicados	43
5.6.	PLAN DE ANÁLISIS.....	47
VI.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	49
VII.	CONCLUSIONES	66
VIII.	RECOMENDACIONES.....	67
IX.	BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	82
	82

TEMA DE INVESTIGACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL COLEGIO PÚBLICO DEL PODER CIUDADANO “BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ”, UBICADO EN EL BARRIO EL RECREO, DISTRITO III MUNICIPIO DE MANAGUA, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2016



I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda la relación entre Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo, este estudio resulta clave para detectar ciertas áreas que pueden estar afectadas, con el fin de mejorar dichos procesos, por lo que resulta importante conocer cómo se sienten y cuan comprometidos están.

La mayor parte de la vida de los seres humanos acontece en instituciones en las que desarrollan su actividad laboral, por lo que una de las tareas de la administración de las organizaciones, es el estudio del comportamiento humano de los individuos en su campo de trabajo.

Por tanto, el director de una institución educativa, es fundamental en el proceso de administración debe ejercer un papel de liderazgo pedagógico que sea capaz de integrar a los recursos humanos, materiales y financieros de manera que faciliten un desarrollo eficiente y eficaz en alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de la organización a nivel institucional.

Para alcanzar las metas y objetivos, es muy importante el clima organizacional, ya que está directamente relacionado con las actitudes, que influye en forma decisiva en el comportamiento de las personas, estos comportamientos y acciones de los empleados sea cual fuere su nivel, se verán afectados no solo por los roles que les asignen y por la posición que tengan en la organización, sino también por el clima que exista.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la institución a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

García (2006) señala; que el ambiente organizacional no es palpable, es relativamente cambiante y a pesar de ese carácter menos tangible, igualmente influye de una forma más o menos intensa en las personas que pertenecen a la organización.

En relación al clima organizacional Chiavenato, (1992) plantea que este constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización.

De lo antes expresado se deduce que por ello, es conveniente que las instituciones educativas, cuenten con el establecimiento de un clima que favorezca la calidad educativa de todos sus miembros. En los últimos años se ha podido evidenciar que hay una imagen negativa de las instituciones educativas, debido a la falta de comunicación, la poca tolerancia, los conflictos interpersonales entre otros.

El liderazgo eficaz, de un director, puede contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes al moldear las condiciones y la situación en las que ocurren la enseñanza y el aprendizaje. Más allá de los límites de las escuelas, los líderes pueden conectarse con entornos externos cambiantes.

El trabajo se estructuró en los siguientes acápites. En la primera parte se presenta se refleja la portada, el índice, el resumen, una pequeña introducción a la temática, planteamiento de la problemática, los objetivos generales y específicos del estudio. En la segunda parte se presenta, la fundamentación teórica y la definición de las variables del estudio. En la tercera parte se presenta el diseño metodológico, explica las características generales del estudio, el tipo de estudio, el enfoque, la población y la muestra seleccionada y las técnicas utilizadas para procesar la información.

En la cuarta parte se presenta el informe de resultados, con sus conclusiones por objetivo, las recomendaciones y las fuentes bibliográficas utilizadas para el estudio. Al finalizar se encuentran los anexos del estudio y el Plan Capacitación brindado a la comunidad educativa.

1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la revisión de diferentes fuentes de información en la biblioteca central de la UNAN Managua, “Salomón de la Selva” en el Centro de Documentación del Departamento de Pedagogía y en sitios Web, en temas sobre “Clima Organizacional y su relación con el Estilo de Liderazgo Directivo”, se encontraron los siguientes estudios investigativos:

1.1.1 A Nivel Nacional

En el Centro de Documentación del Departamento de Pedagogía, se encontraron temas de tesis de grado y maestría relacionadas al liderazgo y el desempeño administrativo y solamente una tesis de maestría sobre la relación entre clima organizacional y su relación con la cultura organizacional, pero no sobre la relación del liderazgo con el clima organizacional. A continuación se detallan:

Balmaceda Zamora Henry Antonio (2017) realizó un estudio enfocado en el “Análisis de Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía, Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua, I semestre del 2017”.

Martínez, V. (2016) realizó un estudio enfocado en la Influencia del Liderazgo de las Directoras en la Gestión Administrativa de los centros escolares públicos en el Núcleo Educativo Clementina Cabezas, Departamento y Municipio de Managua, segundo semestre del 2016.

Morales, (2014). Efectuaron una investigación acerca del liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Rubén Darío de Managua. Donde concluyen que el liderazgo que ejerce la directora del centro es autocrático, y este incide de forma negativa en las funciones administrativas; y por ende falta la comunicación con el personal docente.

Hernández Muñoz y Hernández Mejía (2014). Llevaron a cabo una investigación en el Centro Escolar José Dolores Estrada en el distrito VI de Managua, acerca del

liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas, en la cual llegaron a la conclusión de que el liderazgo que ejerce el director es democrático permitiéndole tener buenas relaciones con los estudiantes, así como con los docentes, pero requiere mayor dominio, puesto que no posee los conocimientos científicos para el desempeño del cargo.

Bermúdez Reyes y Padilla Bendaña (2014), realizaron una investigación en el Colegio Cristiano “Una Cita con Dios” en Managua, acerca del liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación docente en el desempeño laboral, se llegó a la conclusión de que el estilo que utiliza la directora es participativo y democrático, esto le ayuda al equipo administrativo en el desempeño de sus funciones dentro de la institución educativa, sintiéndose motivados, porque se les brinda confianza para realizar su desempeño laboral con eficiencia y eficacia.

En el 2014, Bermúdez y Solano realizaron un trabajo investigativo acerca del liderazgo y la gestión administrativa del director de la Escuela Pública Nueva Esperanza en el departamento de Granada, donde concluyeron que el director es un buen gestor de proyectos educativos, porque ha sabido dar respuestas a las necesidades que eran de prioridad; sin embargo no es líder pedagógico, porque permite que algunos maestros realicen lo que ellos deciden hacer dentro de las instalaciones educativa. Un buen líder es capaz de influir, mandar y motivar.

1.1.2 A Nivel Internacional

A nivel internacional, se encontró investigaciones sobre la importancia del clima organizacional en el desarrollo del proceso de aprendizaje, también sobre la relación del clima organizacional y el liderazgo directivo. A continuación se detallan:

Clima Organizacional

González (2006), investigó el clima organizacional. Trabajó bajo un diseño descriptivo, con una muestra de 220 docentes, empleando la escala de clima organizacional de Mitchel. En dicho estudio se pudo extraer las siguientes conclusiones: se constató que el 50% de los docentes percibían que el clima organizacional real en los centros educativos era autoritario, mientras que el otro 50% consideraba que era participativo.

Por otro lado, el 58 % de los profesores establecían que el clima ideal para la institución era el participativo pleno, mientras que el 42% consideraba el participativo consultivo como clima ideal

Zamora (2007) efectuó el estudio sobre “Liderazgo y Cultura Organizacional”. Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos la cultura organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Corona (2006) investigó la influencia de liderazgo sobre el clima organizacional, bajo un diseño correlacional, trabajó con 220 docentes, utilizando la escala de liderazgo de Thompson y el cuestionario de clima organizacional de Revilla. Encontró como resultado que el liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los docentes. Se encontró una alta correlación entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador ($r= 0,76$), sin embargo existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ($r= 0,51$).

Peralta y Mena (2013) realizaron una investigación titulado “El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente” esta investigación se realizó en el Colegio Mi Redentor, en Managua. En la cual llegaron a la conclusión que la directora aplica un liderazgo democrático sintiéndose, los docentes motivados con el liderazgo que la directora aplica.

De acuerdo a estos trabajos existen en los diferentes ambientes educativos problemas referidos al clima organizacional y el estilo de liderazgo, los que deben ser analizados

para buscar soluciones que permitan el cambio del paradigma escolar, al de apoyo y colaboración. En el centro educativo donde se realizará este estudio “Colegio del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón” es la primera experiencia en estudios sobre esta temática.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones educativas demuestran hoy en día un crecimiento y expansión con una clara exigencia en el mejoramiento de atención brindada a los beneficiarios. Los cambios acelerados, las crisis económicas, políticas, morales y sociales, obligan a las organizaciones a evaluar y comprobar la validez del liderazgo existente.

En la actualidad, en casi todas las organizaciones se observa una crisis en el liderazgo y se plantea la necesidad de buenos líderes que pueden realizar las transformaciones necesarias generar un clima adecuado donde los seguidores se sientan motivados satisfechos, para enfrentar los retos alcanzar una mejor calidad institucional y una mayor calidad de vida personal. (Pirela, Camacho, Sánchez, 2004).

En el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón, se ha percibido que el clima entre los docentes no es adecuado y por otro lado, el equipo de dirección no aplica estrategias que permiten promover un ambiente agradable para el desempeño de las funciones laborales, pero también se ha percibido otros factores que afectan como son las condiciones para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, la violencia entre los estudiantes, la actitud de los padres de familia para el apoyo de sus hijos e hijas, el número de estudiantes por aula, lo que induce a situaciones conflictivas en el aula de clase. Ante esta situación, se formula el siguiente problema de investigación:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Existe relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo Directivo del “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, turno vespertino ubicado en el barrio el recreo, municipio de Managua en el distrito III durante el II semestre del año 2016?

1.3. JUSTIFICACIÓN

En la Ley General de Educación (ley 580). En el capítulo IV, arto.110.- se plantea que será obligación de los trabajadores administrativos por la naturaleza de su actividad apoyar la realización de la actividad escolar, garantizando la seguridad en los centros educativos, la creación de un ambiente adecuado, la atención de calidad a los estudiantes y todas aquellas acciones que favorezcan la realización de la docencia de sus derechos de acuerdo con la constitución el código laboral y demás leyes y reglamentos internos.

En el artículo publicado por Hallinger (1996), en el que se revisan más de 40 investigaciones que analizaban las relaciones entre dirección y eficacia escolar se afirma que: “la actividad de los directivos aunque de manera indirecta, incide sobre el rendimiento académico de los estudiantes”.

Tomando en cuenta la importancia que tienen los directivos en la conducción de los centros educativos, surge la inquietud de abordar el tema investigativo, sobre la relación entre el clima organizacional con el estilo de liderazgo directivo. Por otro lado, en los resultados de las prácticas de familiarización y especialización realizadas en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón, se encontraron algunas debilidades, por lo que el estudio es de fundamental importancia, ya que permitirá:

Brindar recomendaciones a los directivos del centro educativo, quienes son los beneficiarios directos, sobre cómo fortalecer su liderazgo, así mismo sobre el clima organizacional en función de elevar la calidad de la educación.

El documento contiene teorías científicas actualizadas sobre el clima organizacional y sobre liderazgo que pueden ser temas de análisis y reflexión por parte de los directivos del centro objeto de estudio, para fortalecer sus conocimientos y habilidades en función de una eficiente administración.

Tomando en cuenta los resultados en el estudio investigativo y de acuerdo a las

necesidades percibidas por el personal docente, se elabora un plan de capacitación sobre liderazgo dirigido al equipo directivo, para el desarrollo de habilidades, para promover una gestión efectiva, eficaz, pertinente y propiciar un clima armonioso en la comunidad educativa en función de la calidad educativa.

La presente investigación, puede ser utilizada de forma directa como un documento de consulta para los estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención en Administración del Educación, así como de otras carreras de la educación, para fortalecer sus conocimientos teóricos adquiridos durante su formación académica.

También el estudio, puede ser de mucha utilidad desde el punto de vista de la fundamentación teórica, metodológica y práctica de forma indirecta a los estudiantes de diversas carreras especialmente en la carrera de Pedagogía con Mención en Administración Educativa, que aborden su seminario de graduación o monografía en esta línea de investigación.



II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVOS GENERALES

1. Valorar la relación entre el Clima organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el Recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016.
2. Diseñar una propuesta de capacitación para el desarrollo de habilidades de liderazgo de acuerdo a los resultados obtenidos de las percepciones del personal, con el fin de promover una gestión efectiva, eficaz y pertinente en función de la calidad educativa

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el Clima Organizacional que se caracteriza en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.
2. Describir las fortalezas y debilidad de las dimensiones del clima Organizacional percibidas por el equipo directivo, por el personal docente y administrativo.
3. Determinar los rasgos de personalidad predominantes del liderazgo del equipo directivo del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.
4. Identificar el tipo y característica del liderazgo ejercido por el equipo administrativo del centro educativo.
5. Establecer la relación existente entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del equipo directivo del Centro Escolar.
6. Elaborar una propuesta de capacitación, sobre liderazgo dirigido al equipo directivo, con el fin de la mejora de la gestión y calidad educativa.

III. MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de sustentar teóricamente el siguiente trabajo de investigación se expone el resultado de una revisión de la bibliografía nacional e internacional acerca del clima organizacional, su origen dentro desde el campo administrativo, dimensiones enfoque y características en los centros educativos y su importancia para la ejecución de las actividades por los miembros bajo un liderazgo eficiente en función del cumplimiento de las políticas educativas para elevar la calidad de la educación, para ello se consultaron diversas fuentes actualizadas tanto administrativa, como pedagógica.

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1.1 Orígenes del Clima Organizacional

El clima organizacional se instala dentro de la teoría general de la administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. Y desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas.

Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa.

Comportamiento o Conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas. Así surgen las más conocidas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de Mc Gregor y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006).

Al resaltar la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional es nuevamente sacado a la luz. Más recientemente, con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización. Entre estos elementos estaría un distintivo clima organizacional.

En cuanto a precursores específicos, se atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890- 1947), adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, la autoría de la idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional (Silva, 1996).

Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esquematizando, Lewin (1988) expuso:

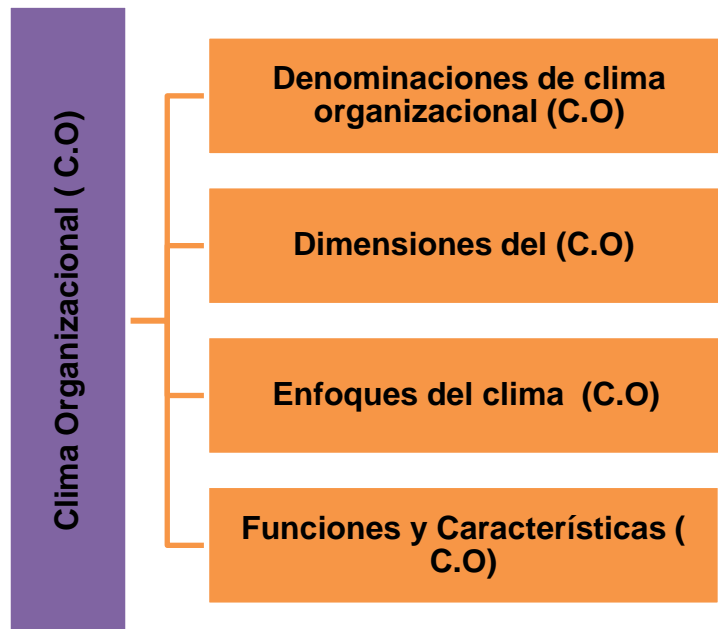
$$C = f (P \times E)$$

En donde C es el comportamiento; f la función; P la persona y E el entorno o medio. Esta conjunción entre persona y ambiente, es llamada por Lewin (1988) “campo o medio psicológico”.

En suma, Lewin recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana. De otro lado, varios enfoques han contribuido a la construcción y comprensión del concepto de clima.

3.1.2 Denominaciones de Clima Organizacional

Esquema 1. Elementos Básicos del Clima organizacional (Hilo Conductor)



Fuente: Elaboración propia Ruth Ortiz 2017.

(Luthans, 2008), determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

(Alles, 2008), afirma que; el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.

Es importante destacar que los seres humanos construyen su identidad personal a partir de su contacto con la naturaleza y con los grupos humanos. Sin el contacto con los otros seres humanos y sin los resultados de proceso de socialización, el proceso de construcción de la identidad personal fracasa y la vida humana se hace imposible. (Rodríguez 2006).

Ivancevich (2006), señala que; el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica

basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales.

(Rodríguez Mansilla, 1999), se refiere “a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

3.1.3 Enfoque de Clima Organizacional

A. Enfoque de Factores Psicológicos Individuales

El Enfoque de Factores Psicológicos Individuales, está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea (Schneider, 1983). Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:

- a. La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.
- b. Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.
- c. Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado.

Seis dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima organizacional.

- **Flexibilidad:** el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en

que se aceptan nuevas ideas.

- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
- Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

B. Enfoque de Factores Organizacionales

Cada una de las organizaciones, cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico.

Factores que determinan en el clima organizacional

Abarca una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea. (Bergeron, 1983: 301). Desde esta perspectiva se describen las variables que se van analizar en el estudio:

- ✓ La infraestructura: Condiciones del espacio físico donde el trabajador ejecuta sus tareas y los elementos que intervienen en su realización.

- ✓ La motivación es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su ámbito organizacional.
- ✓ El recurso humano determina el equipo de personas que intervienen en los diferentes procesos para el logro de los objetivos de la institución en la atención de los usuarios internos como externos.
- ✓ La satisfacción laboral determina la sensación que experimenta el individuo cuando logra el equilibrio entre una necesidad y el fin que lo reduce.

Factores externos: Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

Factores psicológicos: Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

Factores individuales, grupales y estructurales: Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés treinta que puedan sentir influye sobre su comportamiento y ambiente al interior de la organización.

Asimismo la psicología organizacional se encarga del estudio del comportamiento de las personas en el punto de una organización.

3.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo.

A. Dimensión Comunicación Interpersonal

(Antonio, 2013), la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo.

B. Dimensiones del Clima Organizacional

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una microsociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la precepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

“Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima, entre ellos:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. El procedimiento que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer 72 mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

C. Dimensión Autonomía para Toma de Decisiones

(Kant, 2008) expone que, la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad

racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo. Debemos entender que la Heteronomía significa una falta de autoridad imperativa, que es la fuente de todos los principios espurios.

D. Dimensión Motivación laboral

Robbins (2008), expresa que la motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo” (Pag.100).

Con respeto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad, según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

3.1.5 Funciones y características del clima organizacional

Funciones del Clima Organizacional

Litwin y Stringer, (2008), plantea las siguientes funciones del clima organizacional que tiene una gran incidencia en el equipo o grupo de trabajo:

- *Vinculación:* Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- *Des obstaculización:* Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- *Espíritu:* Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- *Intimidad:* Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- *Alejamiento*: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- *Énfasis*: En la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- *Empuje*: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- *Consideración*: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

3.1.6 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. A continuación se detallan:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa o institución, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

Moos, (2008), señala las siguientes características que se consideran que componen el clima social:

- Autonomía / Conflicto.
- Relaciones sociales / Estructura.
- Calidad de recompensa / retribución.
- Relaciones rendimiento / retribución.
- Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites inter miembros).
- Flexibilidad / innovación.
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros.

La propia definición de liderazgo enumera las características siguientes:

- Capacidad de comunicarse.
- Inteligencia emocional.
- Capacidad de establecer metas y objetivos.
- Capacidad de planeación.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.
- Un líder crece y hace crecer a su gente.

- Tiene carisma.
- Es Innovador.
- Un líder es responsable.
- Un líder está informado.

La influencia que el clima ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en una institución es uno de los aspectos que lo torna importante. Esta relación se da por la vía de las percepciones que filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo.

Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales. Organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Bajo esta conceptualización se puede decir que el clima afecta el grado de compromiso e identificación de los empleados de la organización con la misma. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, mientras que en una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

3.2. EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas (Juárez y Contreras, 2012).

Así pues, la segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender a este último como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder,

las energías, potencialidades, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella (Castrillón, 2011).

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación. Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional (Hazy, Goldstein y Lichtenstein, 2007). En otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales.

En consecuencia, es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder; existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal (Hazy, Goldstein y Lichtenstein, 2007, p. 3)

“El liderazgo es concebido usualmente como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquerible de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas, y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía o tutela de un líder”. (Marcela, 2014).

De esta manera el liderazgo es entendido como la capacidad de influir sobre un grupo de personas, en donde se persigan los mismos objetivos a fin de encauzarlos hacia el logro de sus metas, permitiendo de esta manera que se pueda transformar la realidad educativa a resultados significativos y satisfactorios para el colectivo en general.

En este orden de ideas, puede aseverarse también “que el liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y un carácter que inspire confianza” (John, 2000). En otras palabras, el liderazgo es el talento humano que permite a una persona asumir el cargo de guiar a hombres y mujeres a un mismo fin, brindándoles confianza a todos, con el objetivo de un bien común y no solamente el bienestar personal de un líder. Desde una perspectiva sociológica, el liderazgo consiste en el control y representación de un grupo por una o varios individuos.

3.2.1. Definición de Liderazgo

A pesar que no existe una definición universal de liderazgo, existe unanimidad que se desarrolla en el grupo y conlleva cierta dosis de poder que otorga diferencia a cada autor. Lussier y Achua (2008:5), definen el liderazgo como; el proceso de influencia recíproca entre líderes y seguidores donde el líder comunica ideas, obtiene aceptación y motiva para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Furnham (2006), plantea que el liderazgo es el “proceso mediante el cual se influye en el comportamiento de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales”.

Hosking y Morley (1991:240) citado por (Furnham, 2006:536), consideran que el liderazgo es un “proceso más o menos hábil de organización que se logra a través de la negociación, con el fin de conseguir una influencia aceptable sobre la descripción y el manejo de asuntos dentro de los grupos y entre ellos”.

Ruiz F. y Rodríguez J., (2013). afirman que “ liderazgo es un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio ó transformación, que no están necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal”.

Partiendo de los conceptos anteriores, se puede comprender al liderazgo de la siguiente manera: Todo aquel proceso de influencia sobre los subordinados para convencerlos a que busquen con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario estimular a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, energía y confianza.

3.2.2. Los rasgos del liderazgo en los directivos

En las literaturas existen teorías sobre el liderazgo, relacionados a algunos aspectos, para entender, predecir y controlar un liderazgo exitoso. Según House y Adity (1997), existen cuatro clasificaciones de las teorías del liderazgo; teoría de los rasgos, teoría del comportamiento, teorías del liderazgo por contingencia, teoría integral del liderazgo, a continuación se detallan:

3.3. TEORÍAS DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO

Estas teorías intentan determinar características distintivas de la personalidad que explican la eficacia del liderazgo. La investigación que dio origen a dicha teoría se denominó método del gran hombre, y buscaba identificar qué atributos poseen los buenos líderes.

Los estudios de los rasgos examinaron la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales, así como las relacionadas con el trabajo.

Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Según Lussier y Achau (2008), citando a Bates (2002), es importante conocer los rasgos de personalidad de los individuos en tanto ésta influye en su comportamiento, lo mismo que en sus percepciones y actitudes. Más adelante, citando a Chiang y Gort (1998) señala que conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar, predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de la gente.

Entre los principales teóricos del paradigma de los rasgos de la personalidad, encontramos a: Allport (1937), quien desarrolló una teoría descriptiva y distinguió tres tipos de rasgos. Cardinales, centrales y secundarios.

3.3.1. Teoría de la Motivación de Logro

McClenlland en 1961, trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño del líder con base en la necesidad que tiene una persona de obtener logros, poder y afiliación. Una de las tres necesidades suele predominar en cada uno de nosotros y motivar nuestra conducta.

Necesidad del logro: Es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia merced a esfuerzos individuales.

Necesidad de poder: es el interés inconsciente por influir en los demás buscar posiciones de autoridad.

Necesidad de afiliación: es el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas.

McClenland, perfila el éxito del liderazgo en base a las necesidades de logro, poder y afiliación. Señal que “el perfil de motivación del líder comprende una marcada necesidad de poder, el cual socializa; lo que significa que es mayor que su necesidad de logro, la cual es moderada”.

Poder: Es esencial para los líderes, pues sirve para influir en los demás. Sin él no hay liderazgo, para ser exitoso, los líderes deben tener la necesidad de asumir responsabilidades y disfrutar ese papel. El poder no es ni bueno ni malo en sí mismo se puede utilizar para beneficios personal a expensas de otros (poder personalizado) o emplearse para ayudarse a sí mismo y a otros (poder socializado).

Los líderes que rinden buenos resultados se sirven del poder socializado, manifiestan rasgos de sensibilidad hacia los demás y estabilidad, y su estilo forma parte de la dimensión de ajuste del modelo de las cinco grandes dimensiones.

Logro: para rendir buenos resultados, los líderes deben tener necesidad moderada de logro, los líderes muestran rasgos de gran energía, confianza en sí mismos y apertura a nuevas experiencias y son escrupulosos.

Afiliación: Los líderes eficaces tienen menor necesidad de afiliación que de poder, así que sus relaciones no buscan influir en los demás.

El perfil de motivación del líder está incluido en la definición del liderazgo, donde se considera la influencia y la relación entre líderes y seguidores (poder), así como llevarse bien con la gente (poder social). Además, comprende los objetivos organizacionales-que establecen y alcanzan bien los altos realizadores y el cambio al que están abiertos los altos realizadores.

3.3.2. Teorías del Comportamiento del Liderazgo

Las teorías del comportamiento de liderazgo tratan de explicar, ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, definir la naturaleza de su labor. Consultando a Robbins (1999:350), se presentan un resumen de los estudios realizados para determinar el comportamiento de los líderes.

En la década de los cuarentas, los estudios realizados en la universidad de Ohio tratando de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder, identificaron dos dimensiones: Estructura de inicio que se refiere a la medida en la cual es probable que un líder defina y estructure su papel y las de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta y la consideración como la medida en la cual es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de sus subordinados y el interés por sus sentimientos.

De acuerdo a este modelo de liderazgo, existen cuatro estilos, el primero de estructura alta y consideración alta, de estructura baja y consideración baja, de estructura alta y consideración baja, de estructura baja y consideración alta.

Los líderes con un comportamiento de estructura alta y consideración baja recurren a la comunicación unidireccional y las decisiones las toman administradores; en tanto que los

líderes con consideración alta y estructura baja recurren a la comunicación bidireccional y suelen compartir del ejercicio de autoevaluación. En conclusión los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo “Alto, Alto” generalmente produjo resultados positivos que los otros estilos. (Lussier R. Y Achua C., 2008, pág. 69).

Los estudios de la universidad de Michigan, dirigido por Rensis Likert (1946), determinaron la efectividad del liderazgo, e identificaron dos estilos de comportamiento de los líderes, el estilo de Liderazgo concentrado en el trabajo, donde el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo y el estilo de Liderazgo concentrado en los empleados en el cual el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales.

3.3.3. Teorías de Liderazgo por Contingencia

Estas teorías llamadas también situacionales que a diferencia de las anteriores introducen la variable situación, exigen una perspectiva interaccionista entre el líder, los seguidores y la situación.

Teoría Integral del Liderazgo

La teoría integral de liderazgo, trata de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y por contingencia para explicar por qué ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores son fructíferas. Esta teoría se expresa mejor en el Modelo de Rango Total, que a su vez contiene Liderazgo Transaccional, Transformacional, Laissez Faire y de Resultado. A continuación se explica.

3.4. DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DEL LÍDER

A. ¿Qué es Líder?

Es aquella persona que es capaz de influir en los demás, ya sea en un grupo de personas, un equipo deportivo, entre otros. Debe recordarse que el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa en determinada institución. Una persona puede ser el jefe de un grupo de personas, pero no líder. El líder debe observar al exterior

del grupo, para anticipar lo que hará en una situación determinada. Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008).

Es necesario que el líder motive a las personas que dirige, a que contribuyan incondicionalmente a los objetivos de la organización. La finalidad del liderazgo no es solamente mejorar los resultados del equipo de trabajo, sino también lograr que se hagan las tareas asignadas y que se alcancen los rendimientos esperados.

B. Características de un Líder

Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión,(2008). Plantea que: las características de un líder son todos aquellos aspectos o cualidades que los identifica como tal. En este orden a continuación se detallan algunas características que deben prevalecer en la personalidad de los líderes y por ende, en los administradores escolares:

- Capacidad de comunicarse: El administrador escolar es el encargado de transmitir una información clara y precisa a los colaboradores que tiene a su cargo y a sí mismo, saber escuchar a los demás.
- Inteligencia emocional. Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios de los demás.
- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente.
- Capacidad de planeación: La planificación se redacta previo a la ejecución de cualquier actividad administrativa escolar, debido al hecho que constituye la guía para el logro de objetivos, además, permite conocer si se cuenta con los recursos necesarios para dicha actividad.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo: Todo individuo posee fortalezas que deben ser utilizadas en beneficio personal, laboral y en colectivo, las cuales deben ser muy bien planteadas y puestas en marcha, tomando en cuenta también a las personas que le rodea para desarrollar la armonía necesaria y correcta, en beneficio de la comunidad educativa general.

- Un líder crece y hace crecer a su gente para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales.

Lo anterior lleva a pensar entonces que un líder es aquella persona que vela por el bien común, por esta razón, los administradores escolares deben conocer las necesidades del personal docente en cuanto a conocimientos pedagógicos y administrativos y erradicar todo tipo de debilidades, promoviendo capacitaciones, talleres, entre otros, que fortalezcan el proceso administrativo. También se mencionan las siguientes características:

- ✓ Tiene carisma: Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas.
- ✓ Es innovador: Siempre buscara nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- ✓ Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- ✓ Un líder está informado. Es evidente que ninguna organización puede sobre vivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.

C. Habilidades del Líder

HABILIDADES DEL LÍDER		
PERSONALES	DE RELACIÓN	PARA LA DIRECCIÓN DE GRUPOS
1. Autoconfianza. 2. Autocrítica. 3. Autoeducación. 4. Objetividad. 5. Asertividad. 6. Firmeza. 7. Paciencia. 8. Modestia. 9. Retroalimentación. 10. Generosidad y capacidad de servicio.	1. Comunicación 2. Consideración y atención a los demás. 3. Convencimiento. 4. Sinceridad y transparencia. 5. Percepción y sensibilidad. 6. Empatía. 7. Delegación 8. Negociación.	1. Definición clara de la misión y valores. 2. Definición de objetivos a lograr. 3. Manejo de juntas. 4. Presencia directiva. 5. Acciones institucionales

3.5 TIPOS DE LIDERAZGO EN LOS ADMINISTRADORES

Según el documento Institucional, Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008). Se manifiesta que: “Actualmente existen varios tipos de liderazgo, en los cuales se puede observar las diferentes capacidades o características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares en el proceso administrativo”. En este sentido, algunos tipos de liderazgo que prevalecen en los administradores escolares son los que a continuación se detallan:

A. Liderazgo Autoritario

En este tipo de liderazgo, el administrador educativo toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los demás. Cuando hay líderes autoritarios se carece en si de un verdadero liderazgo, por cuanto no hay motivación para ejercer trabajo en equipo, debilitando así el proceso administrativo y pedagógico.

B. Liderazgo Democrático

Este tipo de liderazgo el líder es capaz de aceptar contribuciones del equipo y facilita la conservación de grupo y toma de decisiones.

Un líder democrático de calidad, reconoce las fortalezas del personal y extrae el mejor desempeño de todos, guiando y dirigiendo efectivamente. Un reto para el líder democrático es reconocer que no todas las tareas deben ser manejadas por el grupo, y que el líder debe resolver algunos temas.

C. Liderazgo Liberal

Permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. En este tipo de liderazgo, la persona al frente (líder) provee materiales y ofrece ayuda solo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados, con un recorrido comprobado de excelencia.

D. Liderazgo Transaccional

Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones, utilizando el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí.

E. Liderazgo Transformacional

De acuerdo con Descals, (2004), expone que; el liderazgo transformacional término acuñado por Burns en 1978 y desarrollado principalmente por Bass y Avolio (1994; Bass, 1998; 1999), lo diferencian del liderazgo transaccional en que el primero supone estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles consientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo. El liderazgo transformacional supone, en definitiva, una ampliación y superación del liderazgo transaccional y también suele ser considerado como carismático.

Para Lussier, y Achua (2008), el liderazgo transformacional se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores y como las organizaciones

Los buenos líderes transformacionales poseen los siguientes atributos (Achua y Luissier (2008:359-360): se conciben como agentes de cambio. Son visionarios que confían mucho en su intuición. Corren riesgos, pero no son temerarios. Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento. Poseen capacidades cognitivas excepcionales y antes de actuar analizan minuciosamente las situaciones. Crean en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades. Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

F. Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación institucional, la que, entre otros aspectos, rescatan la importancia de generar en el colectivo institucional, la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación que surgen del diagnóstico de un problema. (Freire Silvana, 2014).

G. Liderazgo Pedagógico

Es la capacidad de ver funcionar la institución educativa en toda su complejidad; permite al administrador educativo construir, en conjunto con los docentes, una visión clara de los fines de la educación. Está referido también a consolidar el respeto por lo diverso, socializar en valores y prácticas democráticas, desarrollar el pensamiento autónomo y fomentar los procesos de conocimiento. Este tipo de liderazgo apoya al administrador escolar a tener una visión clara de los objetivos y estrategias a utilizarse para concretar la calidad educativa.

H. Liderazgo Comunitario

El líder comunitario se enfoca en promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional, así como también generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno.

I. Liderazgo Político

El administrador educativo, como líder es quien define los grandes lineamientos de las que se traduce prácticas colectivas. Esta dimensión de liderazgo es la que articula y realimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella estructura que sostiene y organiza al centro a través de representaciones, valores, principios y normas que rigen las prácticas colectivas.

3.6. EL DIRECTOR COMO LÍDER

El Director guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales, también es responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias (Equipo de apoyo Técnico de la Gerencia de Gestión, (2008).). Establece que el líder administrativo y pedagógico debe:

- Liderar los procesos de elaboración o revisión de su Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Estratégico Anual (PEA) con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promover un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo. ∞ Interesarse por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delegar, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejercer un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- Saber involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Buscar mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos administrativos y pedagógicos de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes encaminados a la mejora continua.
- Organizar a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

3.7. PERFIL DE UN LÍDER



Molina, 2011), expresa algunas características en cuanto al perfil de un líder administrativo son las siguientes:

- Respeta la dignidad del ser humano sin discriminación.
- Manifiesta responsabilidad en los diferentes actos de su vida personal y laboral. Demuestra una actitud positiva de apertura al diálogo y de respeto por la igualdad de oportunidades.
- Fortalece y promueve los valores cívicos, morales y culturales en todo momento y circunstancias.
- Demuestra respeto por las opiniones ideales y creencias de los demás. •
- Demuestra en todo momento ética profesional.
- Demostrar sinceridad, credibilidad y honradez en sus actuaciones y en el trato con las personas.
- Compartir solidariamente sus conocimientos, habilidades y destrezas con los demás.
- Practicar la honestidad en todo momento y circunstancia.
- Manifiesta respeto por la identidad personal, religiosa, lingüística, propia de los demás.
- Aceptar sugerencias y promueve la participación sana y constructiva.
- Propiciar un ambiente estimulante y democrático para el desempeño docente y el aprendizaje.
- Practicar y promover el respeto a las leyes y normas dentro de un plano de equidad.
- Utilizar el diálogo y la comunicación para manejar las relaciones interpersonales y resolver con madurez problemas cotidianos.
- Promover la realidad cultural, ambiente educativa y ético del país, propiciando así acciones tendientes a mejorar la situación existente.
- Promover una cultura de paz, democracia, pluralismo y tolerancia por medio del respeto a lo diverso.

Freire Silvana y Miranda Alejandra (2014), plantean en su libro que se titula el rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, especifica que el perfil del administrador, comprende un conjunto de características para dirigir con éxito la institución educativa bajo su cargo, considerando a la institución como un ente productivo para el bienestar de la comunidad educativa.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué características determinan el clima organizacional en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de las dimensiones del clima Organizacional percibidas por el equipo directivo, por el personal docente y administrativo?
3. ¿Cuáles son los rasgos de personalidad predominantes en el equipo directivo Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez?
4. ¿Cuáles son los tipos y característica del liderazgo ejercido por el equipo directivo del Colegio Educativo?
5. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del equipo directivo del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón?
6. ¿Qué elementos son pertinentes para la elaboración de un plan de capacitación, sobre liderazgo transformacional, dirigido al equipo directivo?

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	TÉCNICAS
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Denominaciones de clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Definiciones 	Guía de entrevista Guía de encuesta Cuestionario de Grupo focal	Entrevista Encuesta Grupo focal
	<ul style="list-style-type: none"> Factores que determinan el clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Factores externos Factores psicológicos Factores individuales, grupales y estructurales. 	Guía de entrevista Guía de encuesta Cuestionario de Grupo focal	Entrevista Encuesta Grupo focal
	<ul style="list-style-type: none"> Dimensiones del clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Dimensión comunicación interpersonal Dimensión autonomía para toma de decisiones Dimensión motivación laboral 	Guía de entrevista Guía de encuesta Cuestionario de Grupo focal	Entrevista Encuesta Grupo focal
	<ul style="list-style-type: none"> Enfoques del clima 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque de factores psicológicos individuales. Enfoque de factores organizacionales 		Entrevista Encuesta Grupo focal
	<ul style="list-style-type: none"> Características del clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía / Conflicto Relaciones sociales / Estructura. Calidad de recompensa / retribución. Relaciones rendimiento laboral y académico / retribución. Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites inter miembros). Flexibilidad / innovación. Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros. 	Guía de entrevista Guía de encuesta Cuestionario de Grupo focal.	Entrevista Encuesta Grupo focal.
Definición y teoría	<ul style="list-style-type: none"> Definición y teoría 	<ul style="list-style-type: none"> Definición 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista

	de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Que es liderazgo • Características 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de encuesta • Cuestionario de Grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Grupo focal
	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Autoritario: • Liderazgo Democrático: • Liderazgo Liberal: • Liderazgo Transaccional • Liderazgo Transformacional • Liderazgo Estratégico • Liderazgo Pedagógico • Liderazgo Comunitario • Liderazgo Político 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Guía de encuesta • Cuestionario de Grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Grupo focal
	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos del liderazgo • Teoría de la motivación de logro • Teorías del comportamiento del liderazgo • Teorías de liderazgo por contingencia • Teoría integral del liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista Guía de encuesta Cuestionario de Grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Encuesta Grupo focal
	<ul style="list-style-type: none"> • Características del liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicarse: • Inteligencia emocional. • Capacidad de establecer metas y objetivos. • Capacidad de planeación: • Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo • Un líder crece y hace crecer a su gente • Tiene carisma y es innovador • Un líder es responsable. • Un líder está informado. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista Guía de encuesta Cuestionario de Grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Encuesta Grupo focal
	Perfil del director como líder	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la institución educativa • gestión pedagógica • talento humano y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista Guía de encuesta Cuestionario de Grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Encuesta Grupo focal

V. DISEÑO METODOLÓGICO

Según (Hernández, 2003) "Diseño, es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" al respecto (Velázquez Fernández, 1999) afirma "el diseño de la investigación constituye la elaboración del plan metodológico del estudio, es decir la determinación y organización de las estrategias y procedimientos que permitirán la obtención de datos, su procesamiento, análisis e interpretación, con el objetivo de dar respuesta a los problemas planteados".

En este apartado se presenta la metodología utilizada en el proceso de investigación, el enfoque, tipo de estudio, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos para recoger la información, plan de análisis y procesamiento de la información.

5.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue abordada desde un enfoque mixto dado que la misma se sustenta en dos enfoques, el enfoque cuantitativo, a través del cual se describe la influencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño de los docentes, en este enfoque desde el punto de vista de (Hernández Sampieri, 2003; p.5) el proceso se aplica de manera secuencial, desde la recolección de la información a través de las encuestas y otros instrumentos hasta el establecimiento de patrones de conducta sobre el comportamiento de la población en estudio.

Desde el punto de vista interpretativo, se considera un estudio con enfoque cualitativo, centrada en el fenómeno y no en los resultados dado que analiza la realidad subjetiva, profundiza las ideas y contextualiza el fenómeno y parte de la observación directa de cómo se está presentando en la realidad.

En el caso de la investigación se aplicaran técnicas cuantitativas, que permitirán realizar una descripción detallada de la relación del clima organizacional y el liderazgo de la directora, según lo que planteen los docentes y estudiantes.

5.2. TIPO DE ESTUDIO

Según período o tiempo del estudio es de corte transversal porque se realizó en un período determinado que comprende el segundo semestre del año 2016.

5.2.1 De acuerdo al alcance

De acuerdo al alcance la investigación, es correlacional porque evalúa la relación entre las dos variables en estudio, el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo, es de carácter descriptiva porque los datos se obtuvieron directamente del entorno, del equipo de dirección, los docentes, estudiantes (Hernández, 2003), señala que estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de las personas, los grupos, o comunidades, sujetos a una investigación. En este caso, el Clima Organizacional que se establece en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón del distrito III de la ciudad de Managua y su relación con el estilo de liderazgo del director.

5.2.2 Variables del estudio

- a. Clima Organizacional
- b. Estilo de Liderazgo

5.2.3 Alcance del estudio

La investigación se realizó en una institución pública de prestigio en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón departamento de Managua, se tomó en cuenta a la directora general, Subdirector, docentes, estudiantes de la modalidad de secundaria turno vespertino.

Entre los principales obstáculos presentados en la realización del presente estudio se mencionan los siguientes:

- Tiempo reprogramado para abordar al equipo de dirección debido a que no siempre se encontraba la directora ya que salía a reuniones del MINED.
- Renuencia de algunos docentes tomados en cuenta en el estudio para participar en el grupo focal por las diferentes actividades que realizan.
- Asistencia de los estudiantes al aplicar la encuesta.

5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Ander-Egg, citado por (Tamayo y Tamayo, 1998). La muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.

El personal administrativo, docente y estudiantil en el año 2017, es el siguiente:

- Una Directora.
- Dos Subdirectores.
- 61 docentes.
- Personal de Apoyo.

Atiende las Modalidad de:

- Educación Inicial.
- Educación primaria.
- Educación secundaria.
- Nocturno.
- Sabatino y dominical.
- Batalla por el sexto.

Selección de la Muestra

- Muestra no probabilística, por conveniencia: Directora General.
- Muestra probabilística: Docentes.

Tabla No1: Población y Muestra seleccionada del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón.

Actores	Población	Muestra	Porcentaje
Director Administrativo	1	1	100%
Sub-directores	2	1	50%
Docentes	61	24	40%
Estudiantes	1014	64	10%
Total	1078	90	

5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, fueron:

La encuesta: Es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprobar hechos. (Zacarías, Eladio, así se investiga, El salvador. Editorial clásica Roxsil).

La entrevista: Es un método empírico que permite registrar la información del fenómeno que se estudia. Ayuda a recoger la información y establecer una relación más directa con el fenómeno a través del dialogo que se establece con el entrevistado, quien puede ser parte del fenómeno que se investiga o bien alguien que esté en contacto con él. (J.Best; como investigador en educación).

El grupo focal: El Grupo Focal es una técnica cualitativa que consiste en 90 a 120 minutos de discusión con un grupo limitado de personas que reúnen ciertas características comunes para su selección y son guiados por un moderador quien

conduce la sesión en base a una guía de moderación. Esta técnica permite a través de las discusiones y opiniones conocer cómo piensan los participantes respecto a un asunto o tema determinado (Hernández y Coello, 2002; Rodríguez-Andino et al., 2007).

Las ventajas del Grupo Focal, son muchas entre ellas están las siguientes:

- ✓ El ambiente de grupo, puede brindar una atmósfera de seguridad, en la cual los participantes no se sientan presionados a responder cada una de las preguntas formuladas, pudiendo de este modo expresarse de una manera espontánea.
- ✓ La flexibilidad que ofrece este ambiente grupal le permite al facilitador o moderador (entrevistador a cargo de la técnica) explorar otros temas relacionados a medida que van surgiendo. Como consecuencia, vemos que es posible que se genere en un período de tiempo corto una amplia gama de información.
- ✓ Los resultados se encuentran disponibles con mayor rapidez para los miembros del proyecto.
- ✓ La técnica promueve un proceso de comunicación colaborativa con los beneficiarios del proyecto y hace que el personal del mismo mejore sus habilidades para comunicarse.

Instrumentos Aplicados

En el proceso de elaboración de los instrumentos se tomó en cuenta: los objetivos del estudio, marco teórico, operacionalización de las variables y el enfoque del estudio, para elaborar los instrumentos.

- Guía de entrevista a la directora, con el objetivo de valorar la relación entre el Clima Organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.

- Guía de entrevista al subdirector, con el objetivo de valorar la relación entre el Clima Organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- ✓ Se elaboró una carta de solicitud a al equipo de dirección, para solicitarle un espacio de tiempo para aplicarle la entrevista elaborada.
- ✓ Tanto la directora como la subdirectora aceptaron la realización de la entrevista y facilitaron las condiciones ambientales para su ejecución, ya que se realizaron por separado cada una en su oficina.
- ✓ Se entregó con anticipación la guía de entrevista a la directora y subdirectora.
 - En el desarrollo de la entrevista se aplicó el tacto pedagógico y la cautela para no herir sensibilidades.
 - Se inició con las preguntas de lo más general a lo particular, considerando que era una entrevista estructurada.

Guía de encuesta a estudiantes, con el objetivo obtener información sobre el clima organizacional y liderazgo que ejerce el equipo de dirección.

La investigadora realizó los siguientes pasos:

- ✓ Solicitó por escrito autorización a la directora y le explicó los objetivos de la investigación y de la encuesta a aplicar a los estudiantes.
- ✓ La directora y docentes de los estudiantes definieron la fecha de ejecución de la encuesta.
- ✓ La directora, facilitó las condiciones del aula para aplicar la encuesta.
- ✓ Se presentó oportunamente en el centro educativo.
- ✓ Explicó propósitos de la encuesta a los estudiantes y atendió dudas y objeciones.
- ✓ Distribuyó las encuestas y les solicitó a los estudiantes leer detenidamente las instrucciones y dio un ejemplo de cómo responder.

- ✓ Pregunte a los estudiante si comprendieron las indicaciones y supervisó el trabajo y finalmente recogió las encuestas y dio las gracias al grupo.

Guía de Grupo Focal docentes, tiene como objetivo obtener información sobre el clima organizacional y liderazgo que ejerce el equipo de dirección e identificar las fortalezas y debilidades.

Para la ejecución del Grupo Focal se realizó los siguientes pasos:

- ✓ Se definió los objetivos del grupo focal, centrado en clima organizacional y liderazgo de los directivos.
- ✓ Se elaboró un cronograma de trabajo, que comprendió desde la formulación del problema hasta la elaboración de la operacionalización de las variables.
- ✓ Se seleccionó al personal docente que participó en el grupo focal y se logró comprometerlo para participar en la fecha programada.
- ✓ Se preparó el instrumento del grupo focal.
- ✓ Se eligió el sitio de la reunión y se preparó el local para la ejecución del grupo focal.
- ✓ Se eligió el moderador de la reunión, logrando mantener la conversación centrada en el objetivo, logrando un ambiente de confianza y respeto.
- ✓ El tema fue de interés para los docentes participantes quienes brindaron información valiosa.

5.5. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

Para comprobar la validez de los instrumentos utilizados en la investigación se aplicó de la prueba de jueces (expertos en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación como en Psicología) y la prueba piloto.

La validación se realizó en tres momentos detallados o continuación:

a) Primer Momento:

Los instrumentos fueron diseñados y presentados a la Tutora Dra. Gloria Villanueva quien brindo sugerencia y recomendaciones de forma general para presentarla a los expertos.

Los instrumentos elaborados se presentaron a expertos (profesores especialistas), quienes analizaron y evaluaron la estructura de los mismos, teniendo en cuenta la correlación de las preguntas, la cohesión y el grado de pertinencia en la orientación para el logro de los objetivos planteados y el marco referencial que lo sustenta. El especialista utilizó los siguientes criterios para la validación:

- ✓ Relación con los objetivos
- ✓ Breve y claro.
- ✓ No da espacio a respuestas ambiguas.

b) Segundo Momento:

Después de conocer las recomendaciones de los expertos se realizó las respectivas mejoras y luego aplicados.

a) Tercer Momento:

Se valoran los resultados de la prueba pilotos, se revisan los resultados y nuevamente se mejoran los instrumentos para finalmente aplicarse a las muestras seleccionadas.

Los instrumentos validados por los expertos fueron:

- ✓ Guía de entrevista a la directora, con el objetivo de Valorar la relación entre el Clima Organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.
- ✓ Guía de entrevista al subdirector, con el objetivo de Valorar la relación entre el Clima Organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.

- ✓ Guía de Encuesta a los estudiantes, tiene como objetivo obtener información sobre el clima organizacional y liderazgo que ejerce el equipo de dirección.
- ✓ Guía de Grupo Focal docentes, tiene como objetivo obtener información sobre el clima organizacional y liderazgo que ejerce el equipo de dirección e identificar sus fortalezas y debilidades.

Expertos que validaron los instrumentos:

- ✓ Lic. Ana Luisa Hernández (Licenciada en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación y Licenciada en Psicología Educativa).
- ✓ Lic. Ana Paula Paizano (Licenciada en Educación Infantil-UNAN Managua)
- ✓ Lic. Elena Bolaños (Instrumentos Presentados en la asignatura de Seminario Tesis I).
- ✓ Lic. Arely Mora (Licenciada en Lengua y Literatura-UNAN Mangua).
- ✓ DRA. Marta Roxana Mendieta Alonso (Instrumentos presentados en la asignatura de Comportamiento Organizacional)
- ✓ MSc. Juanita Rodríguez Lara. (Instrumentos presentados en la asignatura Desarrollo Organizacional En Educación)

Los instrumentos fueron revisados y trabajados en los módulos de las asignaturas de Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Seminario I y Seminario II tesis).

En las asignaturas se diseñaron planes e instrumentos para la aplicación de planes de capacitación enfocados en Clima Organizacional y Cultura Organizacional.

5.6. PLAN DE ANÁLISIS

El análisis de la información obtenida se llevó a cabo en dos fases, una descriptiva y luego una discusión de resultados por grupo con el apoyo del Marco teórico para sustentar y fundamentar el estudio siguiendo el siguiente proceso.

Recolección de la información: Esta etapa consiste en acudir a diversas fuentes de información primaria o secundaria con el objetivo de recabar la información para la investigación.

Tabulación de la información: La información obtenida, se ordenó en tablas para realizar un recuento de la misma.

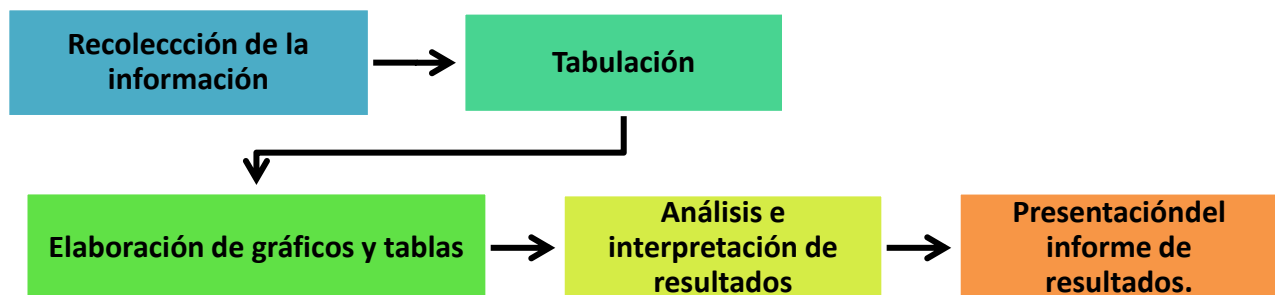
- ✓ Se realizaron descripciones y análisis de información.
- ✓ Se realizaron comparaciones de diferentes fuentes sobre el mismo contenido.
- ✓ Se realizaron triangulaciones de diferentes fuentes.

Elaboración de tablas y gráficos: Posterior a la tabulación se procedió a la elaboración de tablas y gráficos que no es más que la representación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies, colores o símbolos.

Análisis e Interpretación de los resultados.

Elaborados los gráficos y tablas se procedió a realizar la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos en el estudio para la presentación del informe final. Para el análisis de datos se relacionan los resultados con las preguntas de investigación las teorías y los conocimientos ya existentes sobre el tema de investigación en este caso el Clima Organizacional y el Estilo de liderazgo del Director.

El siguiente esquema resume el proceso de análisis que se siguió en el estudio



Elaborado por: Ruth Ortiz Hernández 2017.

VI. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

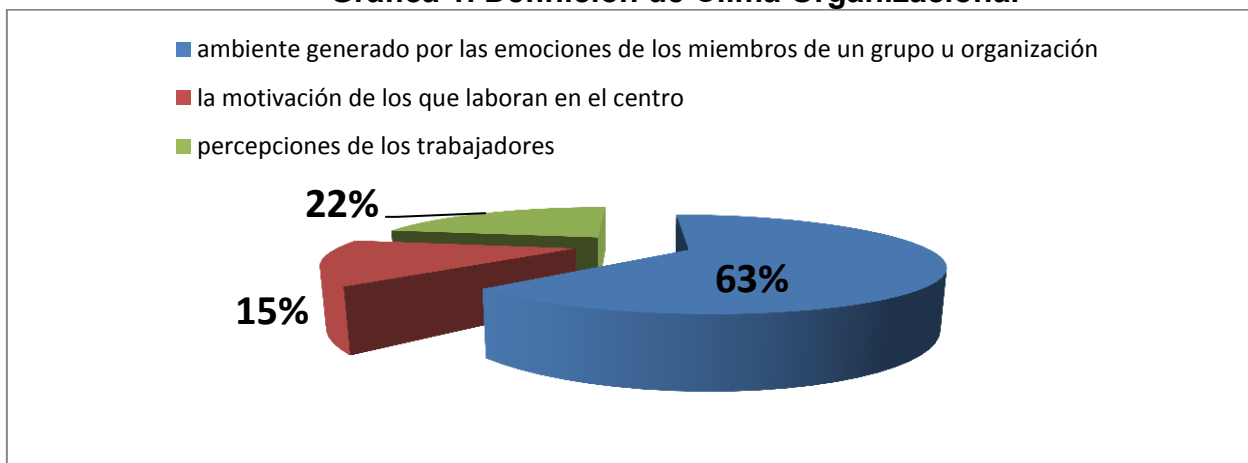
6.1. CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO

La relación del Clima Organizacional y el estilo de liderazgo del Director es un componente importante dentro de la administración y gestión de la educación en este sentido se procedió a realizar entrevista a la directora del Colegio del Poder Cuidado Benjamín Zeledón.

La directora del Colegio Benjamín Zeledón define el clima organizacional como el ambiente que se promueve en la institución. Sin embargo, el sub director en la entrevista realizada expresó, define el Clima como la motivación de los que trabajan en el centro, así mismo en el grupo focal realizado a los docentes coincidieron que es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

En la encuesta aplicada, el 63% de los estudiantes consideran que es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, 15% la motivación de los que laboran en el centro y un 22% como percepciones de los trabajadores. Ver gráfica 1.

Gráfica 1. Definición de Clima Organizacional



Fuente: Encuesta a estudiantes 2016

Por su parte Luthans (2008) hace mención que el clima organizacional se define como un estudio positivo, la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual.

Lo anterior lleva a la reflexión sobre el clima Organizacional que se realiza en el colegio Benjamín Zeledón, llegando a la conclusión que se tiene que mejorar dicho proceso en relación al conocimiento del mismo.

6.1.1. Descripción del Clima Organizacional en el colegio

Rodríguez Mansilla, 1999), el clima se refiere “a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”

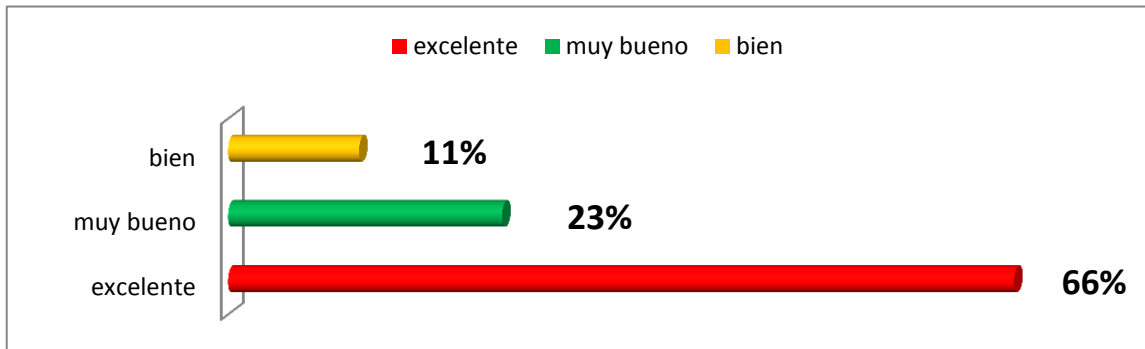
En la entrevista realizada a la directora describió el clima organizacional “muy agradable en mi colegio, ya que todos deben sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ellos”, lo cual confirma el principio de que “la gente feliz entrega mejores resultados”. En la entrevista realizada al subdirector describió “el clima como agradable, nadie se anda metiendo con nadie”.

En el grupo focal, los docentes coincidieron que el clima en el colegio como agradable, existe una buena comunicación, donde todos participan en las diferentes actividades que se realizan en el colegio.

Cabe destacar que los docentes coinciden con el equipo directivo que existe un ambiente agradable.

En la encuesta dirigida a los estudiantes un 66% expresó que el clima en el colegio es excelente un 23% lo clasifico como muy bueno y el 11% manifestó que es bueno. Ver gráfica 2.

Gráfica 2. Descripción del Clima Organizacional en el colegio



Fuente: Encuesta a estudiantes 2016

Es relevante saber, conocer, estar al tanto de cómo la comunidad educativa describe el Clima Organizacional, en dependencia de ese sentir, así será su rendimiento, tanto los docentes como los administrativos consideran que el nivel del clima organizacional varía entre muy bueno y bueno según la atención, relación que reciben tanto de sus compañeros.

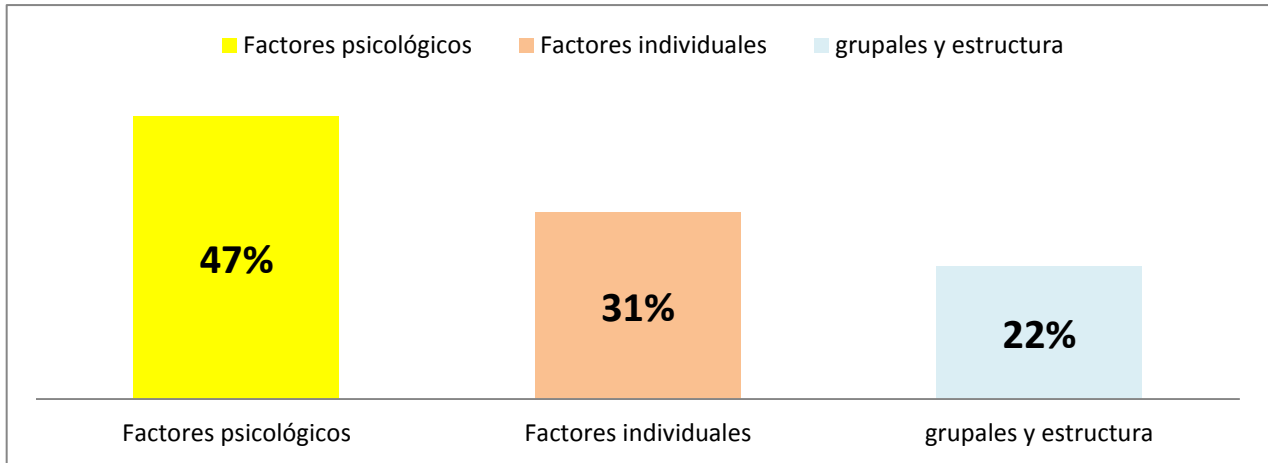
6.1.2. Factores que determinan en el clima organizacional

Según (Bergeron, 1983: 301) Abarca una variedad de factores psicológicos, individuales, grupales y estructurales que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea.

En la entrevista realizada a la Directora de cuáles son los factores que determinan el clima expresó que es la Motivación, las Relaciones interpersonales, la Satisfacción de necesidades, los beneficios adicionales, las Identificación con la misión del MINED, el horario, la Comunicación, Seguridad en el trabajo y la Estabilidad. Por medio de la entrevista el Subdirector expresó que son: la Motivación, las Relaciones interpersonales y que se cumplen los Factores psicológicos, Factores individuales, grupales y estructurales.

Por medio del Grupo focal los docentes expresaron que se determinan los factores psicológicos y estructurales. En la encuesta aplicada a los estudiantes expresan que un 47% se determinan por los factores psicológicos un 31% los factores individuales y 22% los factores grupales y estructura. Ver gráfica 3.

Gráfica 3. Factores que determinan en el Clima Organizacional



Fuente: Encuesta a estudiantes 201

Factores Psicológicos e Individuales: abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas.

Factores Grupales y estructura: características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones

En el gráfico anterior se puede observar los factores predominantes en el colegio que los estudiantes encuestados reconocen los factores psicológicos como los más importantes debido a que abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio.

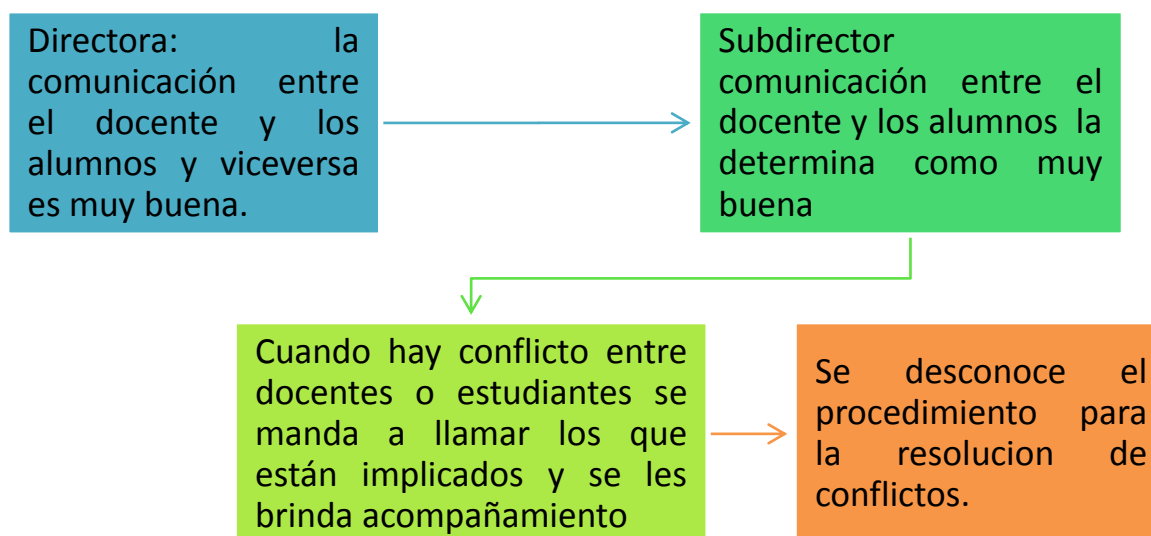
6.1.3. Funciones que aplican los dirigentes en el colegio para mejorar el Clima Organizacional

En la entrevista aplicada a la directora expresó que las funciones que realiza se realizan en el colegio para mejorar el clima organizacional, la interacción, la comunicación entre el docente y los alumnos y viceversa, así como alumno – alumno.

Durante la entrevista el subdirector expresó que algunas funciones que se aplican para mejorar el clima es la comunicación entre el docente y los alumnos en los talleres y capacitaciones.

En el grupo focal los docentes expresaron que en la dirección si hay algún problema con otros maestros los manda a llamar. La directora o subdirector conversan con los que están implicados o tienen algún conflicto. No estamos enterados de procedimientos que ocurren de manera formal. Ver esquema 4

Esquema 4: Funciones que realiza el Equipo de Dirección



Fuente: Entrevista Directora, Subdirector y grupo focal de los docentes 2016

En cuanto a las funciones que promueven el equipo de dirección se constató que la comunicación es un eje fundamental para mejorar el clima organizacional y es una característica primordial para el líder educativo para la mediación de conflictos.

6.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

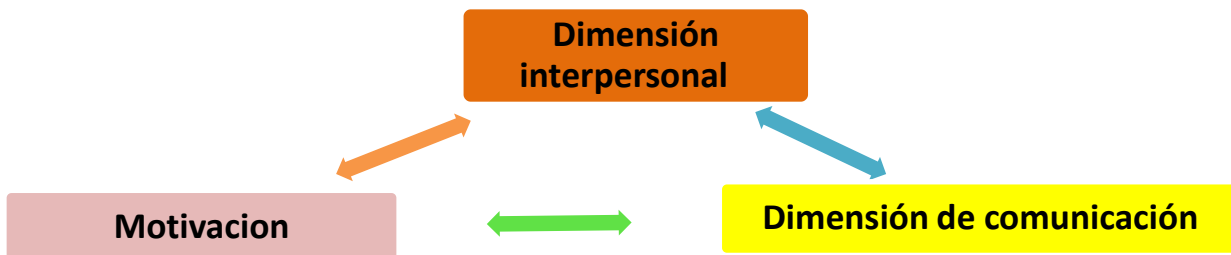
6.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional que se aplica en el Colegio

La directora expresó que dimensión es la magnitud que podemos desarrollar, por las que se aplican en el colegio son: la dimensión de comunicación porque es uno de los procesos más importantes en la interacción social, la dimensión interpersonal porque se aplica con las personas que está alrededor con las cuales compartimos, inquietudes, logros, descubrimos que con algunas personas tenemos apatía y con otras no se debe tomar en cuenta la dimensión autonomía para toma de decisiones.

El subdirector retoma que la comunicación es importante, porque es más asertivo. Durante el grupo focal los docentes expresaron que la dimensión interpersonal les permite poder comunicarse entre dos o más personas en este caso entre maestros del mismo turno también con el jefe de área.

Rodríguez, (1999) describe las dimensiones del clima organizacional como aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Ver esquema 5.

Esquema 5. Dimensiones del Clima Organizacional.



Fuente: Entrevista Directora 2016

La Comunicación va más allá de una simple interacción es un momento constitutivo que contribuye a transformar los conocimientos, las actitudes y los valores frente a la vida.

6.2.2. Fortalezas y Debilidades en Dimensiones del Clima Organizacional percibidas por el por el equipo directivo y el personal docente

Según la teoría las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Durante la entrevista a la directora, subdirector y personal manifestaron las siguientes fortalezas y debilidades en las dimensiones del clima. Ver tabla 1.

Tabla 1: Fortalezas y debilidades en las dimensiones del Clima Organizacional del Centro Educativo Benjamín Zeledón.

FUENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Dimensión Comunicación Interpersonal	
Directora Subdirector Docentes	✓ Buen ambiente laboral ✓ Pro actividad en la gestión ✓ Trabajo en equipo ✓ La comunicación es fluida ✓ Se hacen uso de redes sociales y tecnológicas. ✓ Libertad de expresión en las actividades	✓ Equipamiento viejo ✓ Algunos Conflictos ✓ Ya existen grupos determinados para trabajar.
	Dimensión Autonomía para toma de decisiones	
Directora Subdirector Docentes	✓ Capacidad de afrontar la toma de decisión según el caso. ✓ Se cuenta con propia iniciativa ✓ Se cumplen normas y funciones ✓ Desarrollo de las actividades.	✓ No son las más asertivas en algunos casos ✓ Se limitan a seguir solo lo que se orientan.

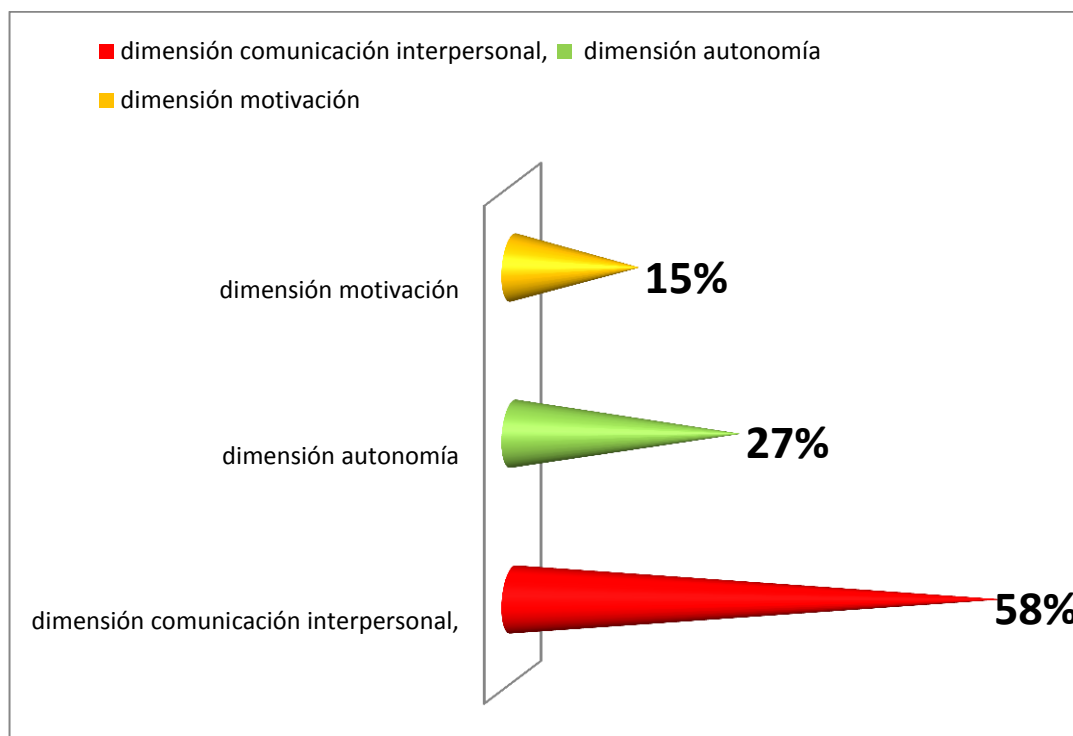
	Dimensiones del clima organizacional	
Directora Subdirector Docentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite al colegio velar por un buen clima a nivel interno. ✓ Se asume la planificación, organización, dirección y control de las actividades. ✓ Se es coherente con lo que se hace ✓ Se tiene experiencia en temas administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El clima a nivel externo es completo por el contexto familiar de los estudiantes. ✓ Se incumplen con determinados horarios.
	Dimensión Motivación laboral	
Directora Subdirector Docentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena comunicación con las autoridades ✓ Frases positivas por el trabajo ✓ Se practican normas de cortesía ✓ Reconocen el esfuerzo por el estudio ✓ Se motiva a los miembros de la comunidad educativa a representar al colegio en diversas actividades a nivel del MINED. ✓ Buen salario 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos y capacidades son poco. ✓ No a todos se les motiva.

Fuente: Entrevista a Equipo de Dirección y Encuesta a Personal Docente

Al ser aplicada la encuesta a los estudiantes de cuál es la dimensión que prevalece más en el colegio se reflejó que dimensión comunicación interpersonal, 58%, dimensión autonomía, 27% y la dimensión motivación 15%.

Es importante retomar que el clima en toda organización interviene variables, como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas. No obstante el colegio se ubica en un contexto muy vulnerable. Ver gráfica 4

Dimensiones del clima Organizacional



Fuente: Encuesta a estudiantes 2016

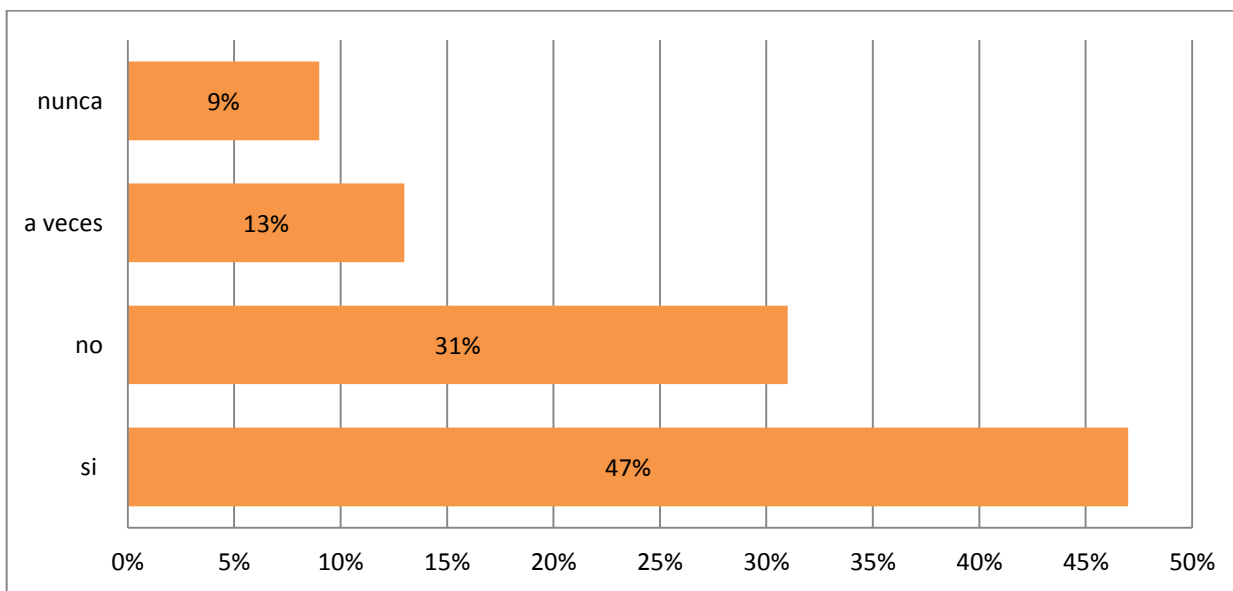
A. Resolución de Conflictos en la Organización

En la entrevista a la directora, opinó que hay muchas maneras de asumir y tratar los conflictos. Según la actitud que tomemos ante ellos cómo reaccionamos. EL subdirector manifestó que se realiza una mediación son libres de expresar sus dificultades y se les escucha. En el grupo focal los docentes que la respuesta a la autonomía y resolución de conflicto es:

- Si se tiene alguna necesidad se le comunica al subdirector ya que poco se mantiene la directora.
- Nos atiende la dirección si tenemos alguna dificultad.
- Nos mandan a llamar o programan reuniones.

En la encuesta realizada a los estudiantes, el 47 % expresó que el equipo directivo les ayuda a resolver sus conflictos, 31% que no les ayuda, el 13 % a veces y 9% que nunca les resuelven las dificultades. **Ver gráfica 5**

Gráfica 5. El equipo directivo les ayuda a resolver sus conflictos



Fuente: Encuesta a estudiantes 2016

Una sugerencia de Paul Wehr (1978) es la de hacer un “mapa del conflicto” para saber figurativamente, dónde estamos y hacia dónde vamos. Simplificando y conforme al esquema de las tres “pes” persona, proceso, problema, el mapa se construye sobre los siguientes puntos.

Un líder debe tener la Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su personal las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" tener capacidad para la resolución de conflictos, ser mediador y comunicar los procesos para la resolución del mismo.

B. Relaciones sociales / Estructura

Según la teoría Martínez 2016 define las relaciones sociales como a aquella correspondencia o conexión que se establece entre algo o alguien con otra cosa o con otra persona.

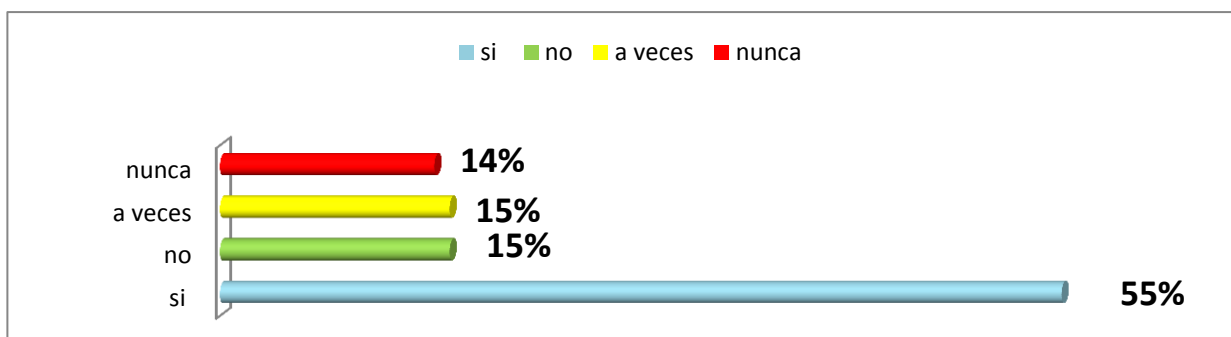
La directora expresa que son muy pocas las relaciones sociales que tiene con su personal no se interfiere en la vida familiar de los docentes uno como director tiene un imite de comunicación e interacción en cambio el Subdirector expreso que se aplica cuando interactúan y comparten con otros docentes en los TEPCE y cuando comparten en diversas capacitaciones.

En el grupo focal los docentes expresaron:

- Las relaciones entre docentes son muy buenas.
- Las relaciones con los padres también son muy buenas.
- Las relaciones que se tienen con los estudiantes y sus características se mantiene un límite.
- Poco se comunican los maestros en general de ambos turnos no hay comunicación.

En la encuesta aplicada a los estudiantes si el director promueve las relaciones sociales, el 55% expresó que promueve las relaciones sociales, el 15% no las promueve, otro 15 a veces y un 14%nunca. Ver gráfica 6.

Gráfica 6. El Director promueve las Relaciones Sociales



Fuente: Encuesta a estudiantes 2016

Se establecen las relaciones de diferentes tipos, según el nivel de vinculación. Pueden situarse en un nivel básico con las personas con quienes compartimos o en un nivel muy profundo, los hijos, los familiares, los amigos. En un nivel intermedio se encontrarían las relaciones con colegas, los profesores de nuestros hijos, con el director la cual formamos parte, entre otros, tal como lo expresa Teixidó (2009) en su libro “la acogida al profesorado de nueva incorporación”. (Beinza, 2012.p.62).

C. La Calidad de Recompensa / Retribución para los Docentes

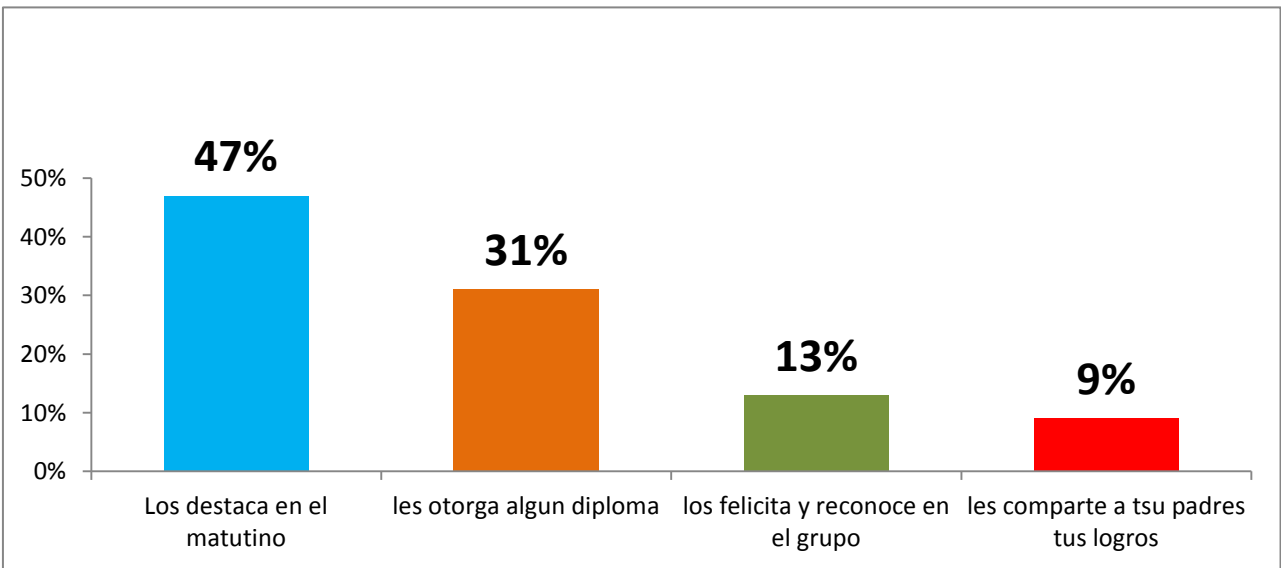
La directora expresó que se les da a través de algunas políticas de estímulo concursan a nivel nacional por el mejor maestro, representan bien al colegio en diversos proyectos. El subdirector manifestó que es muy buena porque como institución no mantienen ningún fondo nuestra recompensa a nivel de salario es por el MINED.

En el grupo focal los docentes expresaron que la calidad de recompensa que el centro le brinda es lo siguiente:

- De la dirección no obtenemos nada de reconocimiento
- Reconocimiento monetario como otros colegios como bonos no pero lo Recibimos del MINED
- Nos apoyan y escuchan
- Son muy socialistas y solidarios siempre nos toman en cuenta
- Nos motivan para darlo mejor

En la encuesta aplicada a los estudiantes si el director valora su esfuerzo o tienen alguna recompensa expresar un 47% expresan que lo realiza en los matutinos, un 31% les otorga algún diploma o reconocimiento, un 13% los felicita por sus logros y un 9% también se los comparte a sus padres. Ver gráfica 7.

Gráfica 7. El Director valora su esfuerzo



Fuente: Encuesta a estudiantes 2016

Lo anterior se reafirma lo importante de reconocer el esfuerzo de los miembros de la comunidad educativa eleva la calidad y motivación del mismo. A nivel organizacional considera Amozorrutia (2011), que el reconocimiento juega un rol importante teniendo una marca en el aprendizaje en los puestos de trabajo, en la productividad, el desempeño, la detención de personal y en la rotación voluntaria, siendo un factor clave para implantar organizaciones inteligentes.

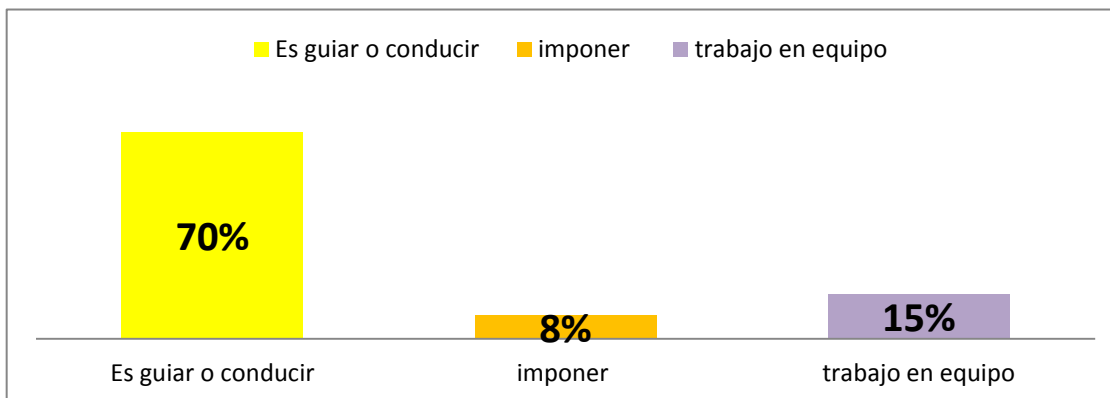
6.3. RASGOS DE PERSONALIDAD PREDOMINANTES DEL LIDERAZGO EN EL EQUIPO DIRECTIVO DEL COLEGIO

6.3.1. Liderazgo de la Directora

La directora del centro educativo, opina que el liderazgo, es la capacidad de lograr que los demás realicen el trabajo para alcanzar las metas propuestas en las instituciones, lo que genera resultados positivos para la organización y un ambiente agradable donde se fortalecen las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.

Al ser entrevistado el Subdirector expresó que Liderazgo es guiar conducir un grupo de personas que forman parte de tu equipo de trabajo. Al encuestar a los estudiantes manifestaron que liderazgo en un 70% lo define como guiar o conducir, 8% es imponer y un 15% el liderazgo es trabajar en equipo. Ver grafica 8.

Gráfica 8. Forma de definir el liderazgo del equipo directivo por los estudiantes.



Fuente: Encuesta a estudiantes 2016

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca que: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específico. El líder debe conocer a su equipo, incentivar la organización y responsabilidad, e incentivar a cada integrante a hacer su trabajo de la mejor manera.

6.4. TIPO Y CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR EL EQUIPO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EDUCATIVA

6.4.1. Estilo de Liderazgo

Al aplicar de manera formal la entrevista a los miembros que conforman el equipo directivo y grupo focal de los docentes se constató que el mayor porcentaje de las respuestas dadas manifiestan que el liderazgo que ejerce la directora es democrático participativo; el cual está basado en la participación del personal en las tomas de decisiones e implicación en las actividades del centro. Ver tabla 2.

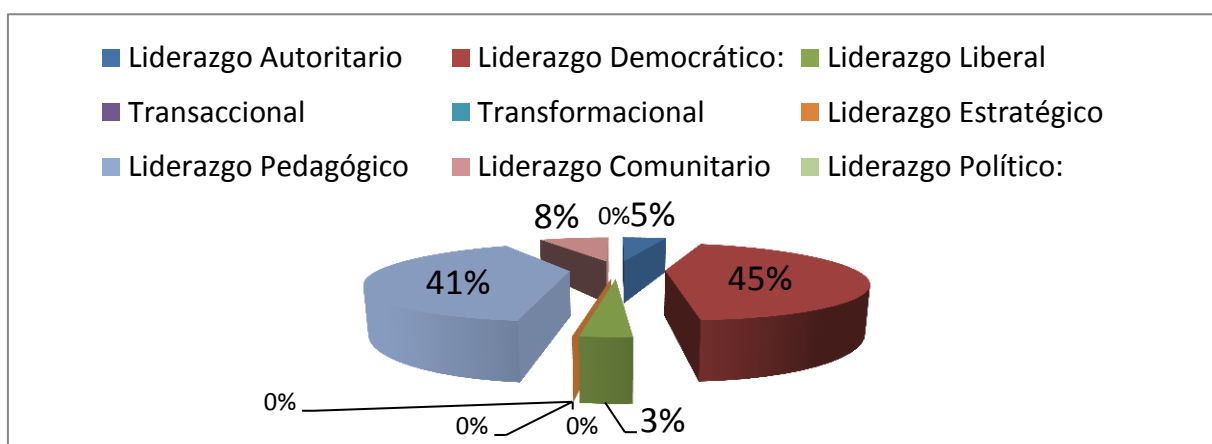
Tabla 2. Estilo de Liderazgo que ejerce el Equipo Directivo

DIRECTOR / A	SUB - DIRECTOR	DOCENTES
100%		100%
Liderazgo Pedagógico debido a que somos formados por líneas ya establecidas por el MINED	Liderazgo Pedagógico	Democrático

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio, según (Bernard Blass, 1985).

El liderazgo lo poseen aquellas personas que dirigen y orientan a otras mediante sus habilidades, destrezas y conocimientos que aplican en el liderazgo pedagógico u otros tipos de liderazgo de acuerdo al contexto que se encuentran.

Al ser encuestado los estudiantes identificaron con los siguientes porcentajes el estilo de liderazgo de la directora 45% es democrático, 41% pedagógico, 8% comunitario, 5% autoritario y un 3% político. Ver gráfica 10.



Fuente: Encuesta a estudiantes 2016

El liderazgo es imprescindible para el desarrollo exitoso de la administración actual, donde se ejercen las cinco funciones administrativas, que dan la pauta para el buen funcionamiento de la institución educativa.

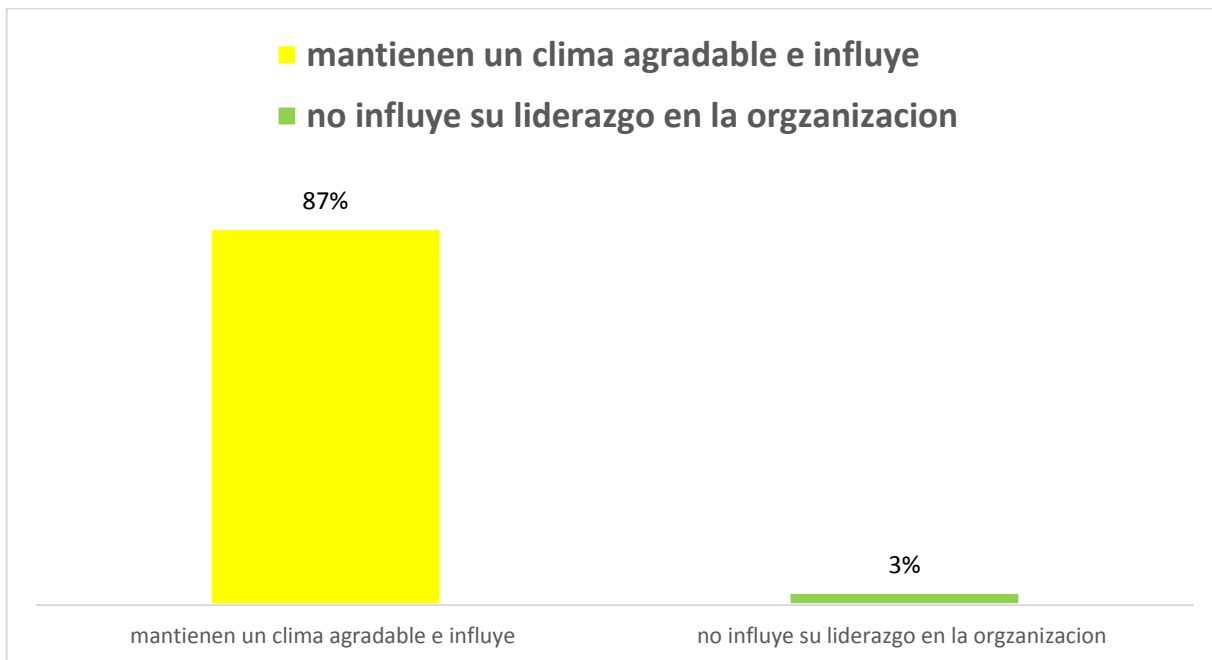
6.5. RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO.

Por medio de la entrevista realizada a la directora cómo se relaciona el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director expresó que la relación se establece cuando se mantiene un clima adecuado permite al director mostrar una preocupación genuina por los maestros a motivarlos y animarlos potenciando así el trabajo en equipo y las relaciones que se dan entre ellos por lo que la creación de un clima escolar mejora las responsabilidades de los docentes en el área pedagógica.

En el grupo focal los docentes expresaron que el liderazgo influye en la comunicación asertiva que el director tenga con su personal por lo que es relativo la incidencia del director en el ambiente y que sea positivo, porque se requiere un liderazgo orientado a crear las condiciones que puedan desplegar sus propias capacidades y así poder ayudar a sus seguidores a lograr lo que es importante, el tener éxito y experimentar una sensación de eficiencia.

En la encuesta realizada a los estudiantes manifestaron que un 87% mantienen un clima agradable e influye en su liderazgo un 3% expresa que no influye en la organización y un 10% no respondió. Ver gráfica 11.

Gráfica11. Relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo



Fuente: encuesta a estudiantes 2017

VII. CONCLUSIONES

En base a los objetivos planteados, las preguntas directrices, los resultados obtenidos y a la luz de la teoría, en la investigación realizada en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, se llega a las siguientes conclusiones:

1. El Clima Organizacional que se caracteriza en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez es muy bueno debido a que los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y los estudiantes se mantiene creando un ambiente favorable para el desarrollo del proceso educativo y el buen funcionamiento de la institución.
2. El estilo de liderazgo presente es un liderazgo pedagógico combinado con algunas características del liderazgo democrático entre las características de liderazgo resaltan: el empuje, motivación de liderazgo, integridad, capacidad de planeación, carisma, entendimiento de las personas y estilo de poder en el desarrollo del clima organizacional
3. Los mecanismos de comunicación y relaciones interpersonales entre los directivos y comunidad educativa son apropiados estableciendo los canales pertinentes para su debida ejecución.
4. La directora promueve la motivación al personal sin embargo hay algunos docentes que manifiestan poco interés en diversas actividades planificadas y organizadas por el centro educativo aduciendo que no se les invita a formar parte de diversas comisiones.
5. Las fortalezas de las dimensiones del clima Organizacional percibidas por el equipo directivo y por el personal docente deben promoverse más para no recaer en una amenaza.
6. La debilidad de las dimensiones del clima Organizacional percibidas por el equipo directivo y por el personal docente son los conflictos entre el personal docente, directivo, estudiantes y padres de familia.

7. El Clima dentro de la organización incide en el liderazgo que desempeña la directora en el centro pedagógico y democrático debido a que toma en cuenta la participación de los docentes y miembros de la comunidad educativa

VIII. RECOMENDACIONES

EQUIPO DIRECTIVO

- ✓ Diseñar una propuesta para la resolución de conflictos y que los maestros tengan conocimiento del mismo.
- ✓ El equipo directivo en su planificación anual integre a los docentes del turno vespertino en las actividades programadas o que se requiera involucrarse.
- ✓ El equipo directivo debe participar en capacitaciones o hacer talleres de crecimiento para aplicar diversas técnicas para resolución de conflictos y estrategias de motivación en la comunidad educativa.
- ✓ Seguir potenciando la comunicación asertiva en los miembros de la comunidad educativa de ambos turnos.
- ✓ Realizar capacitaciones con mayor frecuencia de acuerdo a las necesidades pedagógicas.
- ✓ Integrar el plan de capacitación al plan de acompañamiento.
- ✓ Mantener comunicación con los estudiantes e integrarlos en las diversas actividades del centro.
- ✓ Se elabora la propuesta de capacitación dirigida al equipo para su validación y ejecución en el periodo comprendido de abril a mayo.

DOCENTES

- ✓ Apropiarse de una actitud positiva y que estén dispuestos al cambio, de acuerdo a las actividades que se les asignen.
- ✓ Se recomienda a los docentes promover un ambiente adecuado con los estudiantes y padres de familia.

- ✓ Mantener la cercanía con el director
- ✓ Se recomienda apoyar las diversas actividades que se promueven por la dirección.

Continuar profundizando este estudio en las diversas dimensiones referidas al clima organizacional, las condiciones físicas y ambientales a nivel del colegio así como sus factores internos y externos de la institución, para contribuir a un clima organizacional armonioso en función de la calidad educativa.

Se recomienda validar el plan de capacitación sobre el liderazgo para su posterior aplicación en el centro educativo.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“Año de la Universidad Emprendedora”

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

**DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA
DESPERTAR LA MOTIVACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL
COLEGIO PUBLICO DEL PODER CIUDADANO “BENJAMIN ZELEDON”**

Dirigido a: Equipo Directivo y Docentes

Fecha: Abril-Mayo del año 2018.

Local: Sala de Docentes en el Centro Educativo Benjamín Zeledón

Autora: Lic. Ruth del Carmen Ortiz Hernández

Tutora: Dra. Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua, Enero

A. INTRODUCCIÓN

La propuesta sobre el desarrollo de Habilidades de liderazgo, surge del análisis realizado en el Colegio Público Del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón, en el que es de vital importancia que el área administrativa se capacite en el liderazgo.

El líder debe estar lo suficientemente capacitado en su respectiva área de trabajo y dominar tanto los conocimientos técnicos como teóricos que se requieren para que pueda efectuar de manera eficiente su trabajo.

Pero esto no basta, también es imprescindible que conozca plenamente las características de cada uno de los miembros del equipo con el que trabaja; su forma de ser, sus costumbres y cultura; para que de esta manera su relación con cada uno de ellos sea de un auténtico interés personal.

La propuesta mencionada anteriormente está organizada de la siguiente manera: introducción, justificación, objetivos, etapas y la matriz que contempla los elementos, como: línea de acción, estrategias, resultado esperado, recursos didácticos, tecnológicos, participantes y responsables.

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que en la investigación, se detectó desmotivación en los docentes para ejercer sus funciones, así mismo, se percibió conflictos entre los docentes, padres de familia y entre estudiantes, situación que generar un clima no satisfactorio el cual no beneficia la calidad de la educación de los estudiantes.

Tomando en consideración que los directivos son los garantes de la conducción de la institución, éstos deben tener las competencias para ejercer sus funciones con eficiencia y eficacia. Según Levy (1997), las competencias de los directivos son observables en la realidad del trabajo y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las competencias se consideran un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

C. JUSTIFICACIÓN

La Propuesta del Plan de Capacitación” Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Directivo “de la directora se desarrollará en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el barrio el Recreo, del distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua.

El líder también debe tener la seguridad que cada uno de los miembros de su equipo cuenta con las posibilidades concretas para poder cumplir con los objetivos y metas señalados. Para tal fin, el líder debe conocer las limitaciones y posibilidades de cada uno de los miembros de su equipo y a partir de ellas, mostrar los objetivos, comunicando con eficacia lo que se quiere alcanzar y en lo que cada uno puede aportar.

El contexto educativo cambia y se transforma, es por ello que los centros educativos requieren nuevas alternativas que permitan la formación de sujetos competentes, capaces, dinámicos y entusiastas para el logro de las metas institucionales, el liderazgo que se debe ofrecer en los centros educativos constituye un eje fundamental, ya que de éste depende la dinámica de los diferentes procesos y entusiasmo de los miembros de esta organización.

La propuesta realizada se considera que es de impacto social, porque sus beneficiarios directos son todos los miembros de la comunidad educativa del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez. De igual manera los maestrantes de Gestión y Administración Educativa UNAN-Managua, de otras Facultades de la Ciencia de la Educación y de otros Centros de Educación Superior. También servirá como fuente bibliográfica para el Centro de Documentación del departamento de Pedagogía, UNAN-Managua.



Claustro de Docentes del Centro Educativo Benjamín Zeledón, 2018

D. OBJETIVOS

☐ **OBJETIVO GENERAL:**

Fortalecer las habilidades de liderazgo de los directivos, con el fin de elevar la motivación del personal docente y la aplicación de estrategias ante diferentes niveles de crisis, para anticiparse, evitar o minimizar conflictos laborales, propiciando un ambiente organizacional satisfactorio, para optimizar la calidad educativa en el centro educativo.

☐ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Valorar la importancia del liderazgo del equipo directivo para posibilitar un clima social adecuado.
2. Reflexionar sobre la importancia de la motivación de la vida laboral y el interés para el desarrollo de las actividades académicas, culturales y sociales exitosas producto de un excelente liderazgo.
3. Utilizar deferentes técnicas para responder ante diferentes niveles de crisis, para anticiparse, evitar o minimizar un conflicto.
4. Compartir experiencias novedosas sobre las formas de solución de conflicto en las actividades laborales en el Colegio Benjamín Zeledón.
5. Analizar las características y virtudes que debe poseer un líder y estrategias para desarrollarlas en el equipo directivo.

D. ETAPAS EN QUE SE VA A REALIZAR LA PROPUESTA

Primera Etapa: Resultados del Estudio. Son los aportes de la investigación, materializados en posibles alternativas de solución. A través del plan de capacitación, para el fortalecimiento del papel que debe ejercer el equipo directivo para dirigir eficazmente un equipo y convertirlo en un “equipo de alto rendimiento”.

Segunda Etapa: Plan de Capacitación. Es un documento administrativo y académico que guía las actividades de la capacitación, y contiene los elementos: objetivos, estrategias, resultado esperado, recursos didácticos y tecnológicos, fecha de cumplimiento, participante y responsable.

Tercera Etapa: Complementación de la información legal y normativa. En el CAPITULO IV de la Ley General de Educación 582 establece en el Arto 110 que expresa que será obligación de los trabajadores administrativos por la naturaleza de su actividad apoyar la realización de la actividad escolar, garantizando la seguridad en los centros educativos, la creación de un ambiente adecuado, la atención de calidad a los estudiantes y todas aquellas acciones que favorezcan la realización de la docencia de sus derechos de acuerdo con la constitución el código laboral y demás leyes y reglamentos internos.

Cuarta Etapa: Ejecución del Plan de Capacitación. Es la concreción del plan de capacitación, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, las estrategias, la implementación de los recursos didácticos y tecnológicos, entre otros.

Quinta Etapa: Evaluación del Plan de Capacitación. Actividad que permite medir los resultados de la aplicación del plan de capacitación, procurando reflexionar para la toma de decisiones claves que impactarán significativamente a la Dirección de la Institución Educativa a fin que dé seguimiento a la propuesta del plan de capacitación.

E. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

TEMA	ESTRATEGIAS	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS TECNOLÓGICOS Y DIDÁCTICOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Presentación de los participantes y expectativas de los participantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica de presentación e integración de grupo.(mi nombre es y me gusta) 2. Los participantes se forman en un círculo y se presentan cada uno, expresando su nombre y una breve descripción de sus actividades y cualidades en su puesto de trabajo. 3. Manifieste uno a uno sus expectativas con los temas de capacitación. 4. Manifieste sus objetivos y explíquelos a un compañero. 	<p>Integración y motivación del 100% de los participantes.</p> <p>Expectativas claras de los participantes del taller de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel bond. • Marcadores. • Pizarra acrílica. 	Marzo	Equipo Directivo y Docentes	Maestrante.

Concepto, características, importancia y principios de la dirección escolar.	1. Conferencia interactiva sobre la importancia del liderazgo de los dirigentes, para el desarrollo eficiente de las funciones administrativas y académicas.	El 100% de los participantes fortalecidos en liderazgo y forma de desarrollarlo. Identificación de las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Video. • Data Show • Computadoras. • Guía metodológica. • Folleto. • Papel bond 	Marzo	Equipo Directivo y Docentes	Maestrante .
Liderazgo y Paradigmas en el contexto globalizado del siglo XXI.	2. Aplicación de un test de liderazgo, para identificar las fortalezas y debilidades de los participantes.	Acta de compromiso de parte de los participantes para el fortalecimiento de las actitudes y comportamientos en función de un ambiente armonioso.				
Modelos y estilos de dirección	3. Trabajo en equipo, sobre las estrategias para el desarrollo del liderazgo.					
	4. Presentación de videos y situaciones o estudios de casos concretos de liderazgo.					
	5. Reflexionar sobre el contenido del video.					

Definición de Motivación laboral. Definición de interés laboral. Diferencia entre motivación, interés y persuasión en las actividades laborales.	<p>1. Aplicación de dinámica sobre motivación donde participe el equipo de dirección y los docentes.</p> <p>2. Realizar una conferencia interactiva brevemente sobre el tema motivación, estableciendo la diferencia entre motivación, interés y persuasión.</p> <p>3. Análisis de las necesidades del ser humano, propuesta por Abraham Maslow y definir las estrategias de motivación laboral pertinentes de forma individual y en equipo, para que se logre un alto rendimiento en el desempeño laboral.</p> <p>4. Estudio de caso sobre la diferencia entre motivación e interés.</p>	<p>Participación del 100% de los participantes en las dinámicas.</p> <p>Elaborado el programa de capacitación sobre motivación.</p> <p>Lecciones aprendidas con el empoderamiento del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Data Show. • Computadoras. • Papel bond. • Guía de estudio de caso. • Guion de socio drama. • Video. 	Marzo	Equipo Directivo y Docentes	Maestrante .
--	--	---	---	-------	-----------------------------	--------------

Utilización de técnicas para la resolución de conflictos laborales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica de motivación relacionada a conflicto laboral. 2. Presentación de video sobre conflicto, tipos de conflicto y forma de solución. 3. Reflexión sobre los pasos para evitar, resolver o minimizar conflictos laborales, ya sea a nivel de estudiantes, docentes y personal administrativo. 4. Trabajo en equipo: 5. Compartir experiencias sobre conflictos laborales, estudiantiles y padres de familia y forma de solución. 6. Conferencia interactiva sobre el conflicto como una competencia clave de gestión para mantener un ambiente de trabajo positivo. 7. Elaboración de estudios de casos sobre conflictos laborales y forma de solución. 	100% de los participantes empoderados sobre las formas de solución de los conflictos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Video. • Data Show. • Computadora . • Guía metodológica. • Folleto. • Papel bond 	Marzo	Equipo Directivo y Docentes	Maestrante .
---	--	---	---	-------	-----------------------------	--------------



EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar los mejoramientos pertinentes en las próximas actividades. Por favor, evalúe en la escala 1-7.

Muchas gracias.

1. UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS

Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en el curso.

2 3 4 5 6 7

1. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL CURSO.

Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el relator para impartir los contenidos fue:

1 2 3 4 5 6 7

2. GRADO DE MOTIVACIÓN DEL RELATOR.

Nivel de participación y de motivación ofrecido por el relator fue:

1 2 3 4 5 6 7

3. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN.

Respecto al lenguaje y orden dado al curso

1 2 3 4 5 6 7

4. NIVEL DE ASIMILACION Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS.

Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.

1 2 3 4 5 6 7

IX. BIBLIOGRAFIA

1. Aguilar, H, (2016), "Trabajo en Equipo y Clima Organizacional", Campus Quetzaltenango, Guatemala.
2. Amaru Maximiano, A. C. (2009). "Fundamentos de Administración Teoría general y Procesos administrativos". México: Pearson Educación.
3. Academia, R. (1979). Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Madrid: Espasa.
4. Ander Egg, E. (1995). Diccionario del Trabajo Social. Argentina : Lumen.
5. Ávila, O, & Serna, J, (2011), "Importancia e influencia de la relaciones interpersonales en el desempeño docente", Universidad Autónoma de Chihuahua, México.
6. Adizes, I, 1994, Ciclos de Vida de la Organización "Cómo y por qué crecen y mueren las Organizaciones y qué hacer al respecto", ediciones Diaz de Santos, S.A, Madrid, España.
7. Bautista Lara, M. (Septiembre de 2014). Módulo Supervisión de la Educación Contemporánea. Managua, Nicaragua.
8. Bernal, C (2000). "Metodología de la investigación para administración y economía". Santa Fe de Bogotá, Pearson Educación de Colombia Ltda.
9. Baleroso, B, (2014), "La Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive", Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
10. Bermúdez K, Padilla D (2014). Liderazgo e la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
11. Calva, H. (12 de Mayo de 2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic - Puebla. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.
12. Corea, N. (Diciembre de 2011). Competencias para el ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas. Obtenido de Reflexiones y experiencias en Iberoamérica: https://www.unan.edu.ni/images/documentos/Redage2011-1Gairin3_ejercicio_directivo.pdf.
13. Chávez M, Olivas C (2014). Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
14. Chiavenato, I. (2002). "Gestión de talento humano". McGraw-Hill.
15. Chiavenato, I. (2000). "Administración de recursos humanos", México: McGraw Hill/Inter American a Editores, S.A.
16. De la Rosa, M, (2010) "Como afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización", Universidad Pablo Olavide, Sevilla, España.
17. Gutiérrez, J. E. (Junio de 2012). Tesis de Maestría. La formación de los directores de los centros de educación básica en supervisión y acompañamiento docente. Tegucigalpa.

18. Hernández, R. (2003). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Mexico: Mc Graw Hill.
19. Huamani, N, (2015), "El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes del área de transporte del metro de lima, línea , Universidad Nacional de Tecnología, Lima.
20. Lagomarsino, R. (2000). "Su compromiso organizacional". Uruguay: Revista de antiguos alumnos del IEEM (15).
21. Navarro , R., & García Santillan, A. (2007). Clima y Compromiso Organizacional . Mexico.
22. Newstrom, J. W. (2011). "Comportamiento humano en el trabajo". México: McGraw Hill/Inter American a Editores, S.A.
23. Pérez, N, & Lito, P, (2015 "Clima Organizacional y Satisfacción laboral en los trabajadores el instituto de investigaciones de la Amazonia Peruana", Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Quito.
24. Robbins SP. (1999), "Comportamiento organizacional. Teoría y práctica". 7ma ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, San Diego State University.
25. Robbins, S. P. (2009). "Comportamiento Organizacional", México: Pearson Educación.
26. Sum, M, (2015), "Motivación y Desempeño Laboral, estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 Quetzaltenango", Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
27. Uribe Prado, JP. "Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud, y factores Psicosociales". 1ra. ed. El manual moderno, México D.F. 2014, 228 págs.
28. Valencia, B, (2012), "Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organización en la escuela básica nacional" "Creación Chaguaramos II", Universidad Carabobo, Venezuela.
29. Valverde, A. Valverde. S (2001) "La cultura y el clima organizacional como factores Relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología". Abril-agosto 2001. Rescatado de Internet el 5 de mayo de 2004 en Diagnóstico de Clima Organizacional 30
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Va_lverde.htm.

Web Grafia

La Educación en Primaria;

1. http://laeducacionenprimaria.blogspot.com/p/modelos-y-estilos-de-direccion_11.html, Recuperado el 15 noviembre 2015
2. Manual para el funcionamiento de las escuelas públicas, MINED –marzo 2010. Recuperado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manual de funciones.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manual_de_funciones.doc)).
3. Monografía de Acompañamiento Pedagógico; Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos89/acompanamiento-pedagogico-supervisor/acompanamiento-pedagogico-supervisor.shtml#ixzz3XypeWRZs>
4. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/capitulo5.pdf>
5. <https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“Año de la Universidad Emprendedora”

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTO #1

SOLICITUD DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA

Estimada directora, soy Maestrante del de IV Cohorte de Maestría Administración y Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua deseo con su información poder Identificar Clima Organizacional y su relación con Estilo de Liderazgo directivo del “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”, turno vespertino ubicado en el barrio el recreo, municipio de Managua en el distrito III Durante El I Semestre del Año 2017.

Por tal motivo necesito de su amable apoyo, para brindar repuesta a la entrevista, agradezco su amabilidad deseándole éxitos en sus labores.

GUÍA DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA

Datos Generales

Nombre y Apellido de la Directora: _____ Edad: _____

Sexo: _____ Turno: _____ Fecha: _____

Nivel académico: _____ Años de servicios en la educación: _____

Otros servicio _____

Objetivo: Identificar Clima Organizacional y su relación con estilo de liderazgo directivo del “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”.

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Defina ¿Qué es Clima Organizacional?

2. ¿Cómo puede describir el clima organizacional del área administrativa de la institución

3. ¿Cuáles son los factores que determinan en el clima organizacional?

4. ¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño pedagógico?

Factores externos, Factores psicológicos, Factores individuales, grupales y estructurales.

5. ¿Qué funciones aplica en el colegio para mejorar el clima?

¿Cuáles de las dimensiones del clima usted aplica en su organización y porque Dimensiones del clima organizacional dimensión comunicación interpersonal, dimensión autonomía para toma de decisiones dimensión motivación laboral?

¿Cuáles de los enfoques se aprecian en su organización y por qué?

Enfoque de factores psicológicos
individuales:_____

Enfoque de factores
organizacionales_____

6. ¿Cómo da respuesta a la Autonomía / Conflicto en su organización?

7. ¿Cómo se dan Relaciones sociales / Estructura?

8. ¿Cómo es la Calidad de recompensa / retribución para los docentes?

9. ¿Cómo motiva a los miembros de la comunidad educativa Docentes, estudiantes y padres de familia?

10. ¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?

11. ¿Cómo despierta el apoyo e interés recíproco de los miembros de la institución?

12. ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?

13. ¿Cuáles son los tipos de clima presentes en Centro Escolar?

LIDERAZGO

1. ¿Qué le motiva a ejercer el cargo que desempeña:

2. ¿Qué entiende usted por liderazgo?

3. ¿Qué estilo de liderazgo considera que aplica en su trabajo con los(as) docentes? Argumente

- Liderazgo Autoritario: _____
- Liderazgo Democrático: _____
- _____
- Dimensiones del Liderazgo : _____
- Liderazgo Transaccional: _____
- Liderazgo Transformacional: _____
- Liderazgo Estratégico: _____
- Liderazgo Pedagógico: _____
- Liderazgo Comunitario: _____
- Liderazgo Político: _____

3. ¿Cómo considera su estilo de liderazgo que ejerce como directora?

4. ¿Cómo reaccionan los docentes con su estilo de liderazgo?

5. ¿Cuál ha sido el mayor desafío al que se ha enfrentado durante su trabajo?

6. ¿Cómo incide su estilo de liderazgo en la práctica del docente?

7. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?

8. ¿Considera ejercer un buen liderazgo entre la comunidad educativa?

9. El liderazgo que ejerce, ¿permite la óptima realización de las funciones administrativas?

10. ¿Qué políticas de estímulos realiza para destacar el desempeño laboral?

11. ¿con cuáles de las siguientes características se relaciona y por qué?

- Posee Capacidad de comunicarse_____
- Inteligencia emocional._____
- Capacidad de establecer metas y objetivos._____
- Capacidad de planeación_____
- conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo_____
- Crece y hace crecer a su gente para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales_____
- Tiene carisma_____
- Es innovador _____
- Es responsable._____

12. ¿De qué manera resuelve las posibles desavenencias que se presentan entre el personal docente?

13. ¿Qué acciones utiliza para controlar el desempeño laboral del personal docente?

14. ¿Demuestra comprensión ante las necesidades de los docentes? ¿de qué manera?

15. ¿Qué características considera usted, que debe poseer un líder?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“Año de la Universidad Emprendedora”

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

INSTRUMENTO #2

SOLICITUD DE ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR

Estimado Subdirector, soy Maestrante del de IV Cohorte de Maestría Administración y Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua deseo con su información poder Identificar Clima Organizacional y su relación con estilo de liderazgo directivo del “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”, turno vespertino ubicado en el barrio el recreo, municipio de Managua en el distrito III Durante El I Semestre del Año 2017.

Por tal motivo necesito de su amable apoyo, para brindar repuesta a la entrevista, agradezco su amabilidad deseándole éxitos en sus labores.

GUÍA DE ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR

Datos Generales

Nombre y Apellido de la Subdirector:

_____ Edad: _____
_____ Sexo: _____ Turno: _____ Fecha: _____

Nivel académico: _____ Años de servicios en la educación:

Otros servicio _____

Objetivo: Identificar Clima Organizacional y su relación con estilo de liderazgo directivo del “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”.

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Defina ¿Qué es Clima Organizacional?

2. ¿Cómo puede describir el clima organizacional del área administrativa de la institución

3. ¿Cuáles son los factores que determinan en el clima organizacional?

4. ¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño pedagógico?

Factores externos, Factores psicológicos, Factores individuales, grupales y estructurales.

5. ¿Qué funciones aplica en el colegio para mejorar el clima?

6. ¿Cuáles de las dimensiones del clima usted aplica en su organización y porque
Dimensiones del clima organizacional dimensión comunicación interpersonal,
dimensión autonomía para toma de decisiones dimensión motivación laboral?

¿Cuáles de los enfoques se aprecian en su organización y por qué?

Enfoque de factores psicológicos

individuales:_____

Enfoque de factores organizacionales_____

7. ¿Cómo da respuesta a la Autonomía / Conflicto en su organización?

¿Cómo se dan Relaciones sociales / Estructura?

8. ¿Cómo es la Calidad de recompensa / retribución para los docentes?

¿Cómo motiva a los miembros de la comunidad educativa Docentes,
estudiantes y padres de familia?

.

¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en
la Institución Educativa donde labora?

9. ¿Cómo despierta el apoyo e interés recíproco de los miembros de la
institución?

10. ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?

11. ¿Cuáles son los tipos de clima presentes en Centro Escolar?

LIDERAZGO

16. ¿Qué le motivo a ejercer el cargo que desempeña:

17. ¿Qué entiende usted por liderazgo?

3. ¿Qué estilo de liderazgo considera que aplica en su trabajo con los(as) docentes? Argumente

- Liderazgo Autoritario: _____
- Liderazgo Democrático: _____
- Liderazgo Liberal: _____
- Liderazgo Transaccional: _____
- Liderazgo Transformacional: _____
- Liderazgo Estratégico: _____
- Liderazgo Pedagógico: _____
- Liderazgo Comunitario: _____
- Liderazgo Político: _____

18. ¿Cómo considera su estilo de liderazgo que ejerce como directora?

19. ¿Cómo reaccionan los docentes con su estilo de liderazgo?

20. ¿Cuál ha sido el mayor desafío al que se ha enfrentado durante su trabajo?

21. ¿Cómo incide su estilo de liderazgo en la práctica del docente?

22. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?

23. ¿Considera ejercer un buen liderazgo entre la comunidad educativa?

24. El liderazgo que ejerce, ¿permite la óptima realización de las funciones administrativas?

25. ¿Qué políticas de estímulos realiza para destacar el desempeño laboral?

26. ¿con cuáles de las siguientes características se relaciona y por qué?

- Posee Capacidad de comunicarse _____
- Inteligencia emocional. _____
- Capacidad de establecer metas y objetivos. _____
- Capacidad de planeación _____
- conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo _____
- Crece y hace crecer a su gente para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales _____
- Tiene carisma _____
- Es innovador _____
- Es responsable. _____

27. ¿De qué manera resuelve las posibles desavenencias que se presentan entre el personal docente?

28. ¿Qué acciones utiliza para controlar el desempeño laboral del personal docente?

29. ¿Demuestra comprensión ante las necesidades de los docentes? ¿de qué manera?

a. ¿Qué características considera usted, que debe poseer un líder?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“Año de la Universidad Emprendedora”

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

INSTRUMENTO #3

GUÍA DE GRUPO FOCAL-DOCENTES

Miembros a cargo: _____

Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Lugar de reunión: _____

I. Números de participantes (listado datos generales edad , cargo sexo, observación)

N°	Nombres y apellidos	Edad	Sexo	Cargo	Observación

II. Desarrollo del grupo focal

2.1 Saludo y agradecimiento

Bienvenidos docentes al grupo focal, soy maestrante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua. Actualmente estoy en el proceso de la tesis de investigación.

Agradezco por la oportunidad de compartir con ustedes este día, para mi es de vital importancia el trabajar en este grupo focal **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

2.2. Presentación de los integrantes del grupo focal

Valorar la relación entre el Clima Organizacional y con estilo de liderazgo directivo en el “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”.

El Grupo Focal, se realizó en dos momentos (A y B).

III. Presentación de las preguntas

A. CLIMA ORGANIZACIONAL

- ¿Cómo pueden describir el clima organizacional del área administrativa de la institución?
- ¿Cuáles de las dimensiones del clima que aplica el equipo directivo?
- ¿Cuáles de los enfoques se aprecian en su organización y por qué?
- ¿Cómo da respuesta a la Autonomía / Conflicto en su organización?
- ¿Cómo se dan las relaciones sociales / Estructura?
- ¿Cómo es la calidad de recompensa / retribución para los docentes?
- ¿Cómo motiva a los miembros de la comunidad educativa?
- ¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?
- ¿Cómo despierta el apoyo e interés recíproco de los miembros de la institución?
- ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?

- ¿Cuáles son los tipos de clima presentes en Centro Escolar?

B. LIDERAZGO

- ¿Qué estilo de liderazgo considera que aplica en su trabajo el director y subdirector con los(as) docentes? Argumente.
- ¿Cómo considera su estilo de liderazgo que ejerce como directora?
- ¿Cómo reaccionan los docentes con su estilo de liderazgo?
- ¿Cómo incide su estilo de liderazgo en la práctica del docente?
- ¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?
- El liderazgo que ejerce, ¿permite la óptima realización de las funciones administrativas?
- ¿Qué políticas de estímulos realiza para destacar el desempeño laboral?
- ¿De qué manera resuelve las posibles desavenencias que se presentan entre el personal docente?
- ¿Qué acciones utiliza para controlar el desempeño laboral del personal docente?
- ¿Demuestra comprensión ante las necesidades de los docentes? ¿de qué manera?
- ¿Qué características considera usted, que debe poseer un líder?

“Año de la Universidad Emprendedora”

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

INSTRUMENTO #4

ENCUESTA A ESTUDIANTES

SOLICITUD DE APLICACIÓN DE ENCUESTA.

Estimados Docentes, soy Maestrante del de IV Cohorte de Maestría Administración y Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua deseo con su información poder Identificar Clima Organizacional y su relación con estilo de liderazgo directivo del “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”, turno vespertino ubicado en el barrio el recreo, municipio de Managua en el distrito III Durante El I Semestre del Año 2017.

Por tal motivo necesito de su amable apoyo, para aplicar una encuesta a los estudiantes, agradezco su amabilidad deseándole éxitos en sus labores.

GUÍA DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cómo puede describir el clima organizacional de la institución

Bueno _____ Muy Bueno _____ Excelente _____ Malo _____

2. ¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño pedagógico?

Factores externos _____

Factores psicológicos _____

Factores individuales _____

grupales y estructura _____

3. ¿Cuáles de los enfoques se aprecian en su organización y por qué?

Enfoque de factores psicológicos _____

Individuales _____

Enfoque de factores organizacionales _____

4. ¿Cómo son las Relaciones sociales / Estructura?
Bueno _____ Muy Bueno _____ Excelente _____ Malo _____
5. ¿Cómo es la Calidad de recompensa / retribución para los docentes?
Bueno _____ Muy Bueno _____ Excelente _____ Malo _____
6. ¿Motiva a los miembros de la comunidad educativa Docentes, estudiantes y padres de familia?
Si _____ No _____ a veces _____ nunca _____
7. ¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?
Mucho ----- poco _____ nada _____
8. ¿Despierta el apoyo e interés recíproco de los miembros de la institución?
Mucho ----- poco _____ nada _____
9. ¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la Institución Educativa?
Mucho ----- poco _____ nada _____

LIDERAZGO

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?
 2. ¿Qué estilo de liderazgo considera que aplica en su trabajo con los(as) docentes? Argumente
-
- Liderazgo Autoritario: _____
 - Liderazgo Democrático: _____
 - Liderazgo Liberal: _____
 - Dimensiones del Liderazgo : _____
 - Liderazgo Transaccional: _____
 - Liderazgo Transformacional: _____
 - Liderazgo Estratégico: _____
 - Liderazgo Pedagógico: _____
 - Liderazgo Comunitario: _____
 - Liderazgo Político: _____
3. ¿Cómo considera su estilo de liderazgo que ejerce como directora?
Bueno _____ Muy Bueno _____ Excelente _____ Malo _____
 4. ¿Cuál ha sido el mayor desafío al que se ha enfrentado durante su trabajo?
Mucho _____ Poco _____ nada _____

5. ¿Cómo incide su estilo de liderazgo en la práctica del docente?
Mucho_____ Poco_____ nada_____
6. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?
Bueno _____ Muy Bueno _____ Excelente _____ Malo_____
7. ¿Considera ejercer un buen liderazgo entre la comunidad educativa?
Bueno _____ Muy Bueno _____ Excelente _____ Malo_____
8. El liderazgo que ejerce, ¿permite la óptima realización de las funciones administrativas? Sí _____ No_____
9. ¿con cuáles de las siguientes características se relaciona?
 - Posee Capacidad de comunicarse_____
 - Inteligencia emocional._____
 - Capacidad de establecer metas y objetivos._____
 - Capacidad de planeación_____
 - conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo_____
 - Crece y hace crecer a su gente para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales_____
 - Tiene carisma_____
 - Es innovador _____
 - Es responsable._____
- 1) Conoces al director de la su institución? Si:_____ -No:_____
- 2) 2. Como se comunica el director con ustedes? De manera personal:_____ En los matutinos:_____ Llamados de atención:_____ Visitas al aula:_____ Durante el receso:_____
- 3) Durante el tiempo que tienes de estudiar en el centro has entablado una conversación amena con el director? Si: _____ No: _____ A veces_____
- 4) Demuestra respeto y cortesía el director al dirigirse a ustedes? Si: _____ No:_____ A veces: _____
- 5) Conoces a las personas que conforman el área administrativa?
Si: _____ No: _____

- 6) ¿Cómo valoras el trabajo del director? Excelente: _____ Muy bueno: _____ Bueno: _____ Deficiente: _____
- 7) ¿Cómo son relaciones humanas entre el director y los docentes? Excelentes: _____ Muy buenas: - _____ buenas: _____ Deficientes.
- 8) Como se comunica el director con usted?
De manera personal: _____ En los matutinos: _____ Llamados de atención: _____ Visitas al aula: _____ Durante el receso: _____
- 9) ¿Cómo valoras el trabajo del director? Excelente: _____ Muy bueno: _____ Bueno: _____ Deficiente: _____
- 10) ¿Qué liderazgo crees que ejerce el director el director? Marca con (x) una de las respuestas.

Tipos de liderazgo	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Autoritario, solo él toma las decisiones				
Democrático, toma en cuenta las opiniones de los demás				
Liberal, adopta una posición pasiva				
Tiene la capacidad de transformar a los demás. Es carismático				

Características de la Directora	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Tiene capacidad de comunicarse con usted y los docentes.				
Controla sus emociones ante determinadas situaciones que se presentan.				
Promueve el cumplimiento de metas y objetivos				

Considera que planea las actividades				
Posee fortalezas y las aprovecha al máximo				
Ayuda a los demás a su desarrollo.				
Es Innovadora.				

Perfil de la Directora	SI	NO
Lidera la Institución Educativa con eficacia		
Se involucra en la gestión pedagógica(garantiza las actividades en el centro educativo)		
Se rige por las normativas, gestiona recursos.		

GUÍA DEL GRUPO FOCAL DOCENTES		
No	GUÍA DE PREGUNTAS	RESPUESTAS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Defina ¿Qué es Clima Organizacional?	<ul style="list-style-type: none"> – Se refiere a las características del medio ambiente y son percibidas por todos. – El ambiente interno existente del colegio. – El Clima es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
	¿Cómo pueden describir el clima organizacional del área administrativa de la institución?	<ul style="list-style-type: none"> – -Es agradable – Se mantiene buena comunicación. – Es participativo – Muy autoritario.
	¿Qué funciones aplica en el colegio para mejorar el clima?	<ul style="list-style-type: none"> – -Bueno no estamos enterados de procedimiento que ocurre de manera formal. – La dirección si hay algún problema con otros maestros los manda a llamar. – La directora o subdirector conversan con los que están implicados o tienen algún conflicto.
	¿Cuáles de las dimensiones del clima se aplica en su organización y porque Dimensiones del clima organizacional dimensión comunicación interpersonal, dimensión autonomía para toma de decisiones dimensión	<ul style="list-style-type: none"> – Dimensión interpersonal nos comunicamos entre dos o mas personas en este caso entre maestros del mismo turno mantenemos la comunicación con el jefe de área. – La dimensión de comunicación con los demás.

motivación laboral?	
¿Cuáles de los enfoques se aprecian en su organización y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> – Enfoque participativo – Enfoque de competencias – Se tiene desconocimiento que aquí se aplique algún enfoque
¿Cómo da respuesta a la Autonomía / Conflicto en su organización?	<ul style="list-style-type: none"> – Si se tiene alguna necesidad se le comunica al subdirector ya que poco se mantiene la directora – Nos atiende la dirección si tenemos alguna dificultad – Nos mandan a llamar o programan reuniones.
¿Cómo se dan Relaciones sociales / Estructura?	<ul style="list-style-type: none"> – Las relaciones entre docentes muy bien – Las relaciones con los padres también muy bien – Con los estudiantes y sus características mantenemos un límite. – Poco nos comunicamos los maestros en general de ambos turnos no hay comunicación.
¿Cómo es la Calidad de recompensa / retribución para los docentes?	<ul style="list-style-type: none"> – De la dirección no obtenemos nada de reconocimiento – Reconocimiento monetario como otros colegios como bonos no pero lo Recibimos del MINED – Nos apoyan y escuchan – Son muy socialistas y solidarios siempre nos toman en cuenta – Nos motivan para darlo mejor
¿Cómo motiva a los miembros de la comunidad educativa Docentes, estudiantes y padres de familia?	<ul style="list-style-type: none"> – Bueno de forma oral – Con algunas expresiones de estas haciéndolo bien o debes mejorar

	¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución Educativa donde labora?.	<ul style="list-style-type: none"> – Es directa por el subdirector la directora se mantienen en comunicación en general con los jefes de área – La directora se comunica con nosotros y nos da a conocer las actividades.
	¿Cuáles son los tipos de clima presentes en Centro Escolar?	<ul style="list-style-type: none"> – Es un clima muy positivo – Es muy tranquilo – Muy comunicativo
LIDERAZGO	¿Qué es liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo es la capacidad de ser líder. – Es poder dirigir y controlar. – Es poder preocuparse por los demás – Es mantener buenas relaciones con los demás
	¿Qué estilo de liderazgo considera que aplica en su trabajo con los(as) docentes? Argumente	<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo participativo porque nos comunican todas las actividades – Liderazgo democrático también toma en cuenta a todos en la institución
	Cómo considera el estilo de liderazgo que ejerce como directora?	<ul style="list-style-type: none"> – Le considero muy bueno nos escucha y apoya – Muy bueno y eficiente – El subdirector también ejerce un buen liderazgo y es también nuestro apoyo
	¿Cómo son las relaciones interpersonales con la comunidad educativa?	<ul style="list-style-type: none"> – Son buenas aunque nos comunicamos poco – Son muy buenas entre todos – Hay algunos grupos que son más selectivos y poco se comunican – Nos llevamos muy bien con todos
	¿Considera que el director	<ul style="list-style-type: none"> – Si porque nos mantiene informado de todas las actividades

	ejerce un buen liderazgo entre la comunidad educativa?	<ul style="list-style-type: none"> – Se cumplen todas las actividades – Nos dirige y guía
	¿Qué políticas de estímulos realiza el director para destacar el desempeño laboral?	<ul style="list-style-type: none"> – Nos felicita – Nos apoya – Acompaña en las actividades – Reconoce el esfuerzo que realizamos en el colegio
	¿Qué acciones utiliza para controlar el desempeño laboral del personal docente?	<ul style="list-style-type: none"> – Nos revisa planificación – Pasa haciendo recorridos en las aulas – Tenemos que llegar a la dirección cuando entramos al colegio
	¿Qué características considera usted, que debe poseer un líder?	<ul style="list-style-type: none"> – Debe ser alegre – Generoso – Atento – Comunicativo – Carismático – Que tenga buenos modales – Activo – Dinámico – Que escuche – Organizado – Capaz de asumir retos – Proyectarse metas – Gestionar proyectos.

